

Mitarbeiterbeteiligung

Finanzkraft stärken, Innovationen fördern,
Attraktivität steigern.



Vorwort



Die Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Erfolg und am Kapital ihres Unternehmens hat im Freistaat Sachsen eine lange Tradition. Heute ist das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung aktueller denn je.

Nach wie vor gilt, dass Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung die Finanzausstattung der Unternehmen und deren Kostenflexibilität nachhaltig verbessert. Beides hat sich insbesondere in der letzten Wirtschaftskrise als stabilisierender Faktor für die Unternehmen und die Beschäftigten erwiesen.

Darüber hinaus sind positive Effekte im Hinblick auf die allgemeine Leistungsfähigkeit und die Innovationskraft der Unternehmen zu verzeichnen, was angesichts des internationalen Wettbewerbs immer wichtiger wird.

Und schließlich gewinnt die Mitarbeiterbeteiligung in Zeiten des demografischen Wandels und des damit einhergehenden Fachkräftemangels als Baustein einer zeitgemäßen Personal- und Unternehmensführung gerade für kleine und mittelständische Unternehmen zunehmend an Bedeutung.

Diese für die Unternehmen existenziellen Entwicklungen sind Anlass genug, das Thema Mitarbeiterbeteiligung voranzubringen. Denn damit steht den Unternehmen ein vielfältig gestaltbares, erprobtes und einfach zu handhabendes Instrumentarium zur Verfügung, das die finanzielle Stabilität und die Attraktivität als Arbeitgeber gleichermaßen verbessert. Mitarbeiterbeteiligung ist insbesondere ein für den Mittelstand geeignetes Konzept. Die dort vorzufindende Vertrauenskultur und die Nähe des Unternehmers zu den Mitarbeitern bilden das ideale Fundament, auf dem sich die Vorteile der Beteiligungsmodelle voll entfalten können.

Diese Informationsbroschüre wendet sich an die Unternehmen und vor allem an die Unternehmer und Unternehmerinnen in Sachsen. Sie soll das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung praxisnah und leicht verständlich beschreiben, eine erste Handlungsanleitung zur Einführung eines Beteiligungsmodells bieten und gelungene Beteiligungsmodelle aus der betrieblichen Praxis vorstellen.

A handwritten signature in blue ink, reading 'Sven Morlok'.

Sven Morlok
Sächsischer Staatsminister für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr

Inhalt

Vorwort.....	03
Neue Anforderungen an die Unternehmen.....	05
Mitarbeiterbeteiligung als unternehmerisches Führungskonzept.....	07
Ziele einer Mitarbeiterbeteiligung.....	07
Nachgewiesene Erfolge - Vorteile für die Unternehmen.....	07
Vorteile für die Mitarbeiter.....	09
Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland.....	09
Die 7 häufigsten Fragen zur Mitarbeiterbeteiligung.....	10
Die Bausteine der Mitarbeiterbeteiligung.....	14
Partnerschaftliche Unternehmenskultur.....	14
Erfolgsbeteiligung.....	15
Kapitalbeteiligung.....	15
Modelle der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung.....	17
Beteiligung am Eigenkapital.....	17
Beteiligung am Fremdkapital.....	18
Mezzanine-Beteiligung.....	18
Auswahl und Anpassung eines Beteiligungsmodells.....	22
Auswahl des (Grund-)Modells.....	22
Anpassung an die Ziele und Rahmenbedingungen des Unternehmens.....	23
Kernfragen der Modellgestaltung.....	23
Das Mittelstandsmodell.....	26
Die staatliche Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung.....	30
Einführung des Beteiligungsmodells im Unternehmen.....	34
Checkliste und Beratung.....	36
Praxisbeispiele	
Goldbeck Ost GmbH, Treuen.....	12
CEFEG Federn- und Verbindungstechnik GmbH, Chemnitz.....	20
MTR AG, Riesa.....	25
Hoppecke Unternehmensgruppe, Zwickau.....	28
IMO Leipzig GmbH, Leipzig.....	32

Neue Anforderungen an die Unternehmen

Unternehmen der Zukunft

Die deutsche Wirtschaft und ihre Unternehmen – insbesondere auch der Mittelstand – sind immer mehr auf Erfolge im internationalen Wettbewerb angewiesen. Ein großer Teil der Wertschöpfung deutscher Unternehmen findet mittlerweile im Ausland statt. Der Standort Deutschland wird sich immer mehr vom Produktions- zum Innovationsstandort wandeln müssen, um sich seine Wettbewerbsvorteile zu erhalten.

Das hat auch Auswirkungen auf die Art und Weise der innerbetrieblichen Zusammenarbeit. Lassen sich einfache Arbeiten delegieren, so braucht ein „Unternehmen der Zukunft“ selbständig denkende und handelnde Menschen sowie ein Umfeld, das Freiräume für eigenständiges Engagement bietet und Innovationen fördert.

Neben diesem allgemeinen Trend stehen die Unternehmen vor einer Vielzahl besonderer Herausforderungen. Mögen diese im Detail von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein, so lassen sich doch allgemein gültige Themen benennen, denen sich die Unternehmen aktuell und zukünftig stellen müssen:

Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte

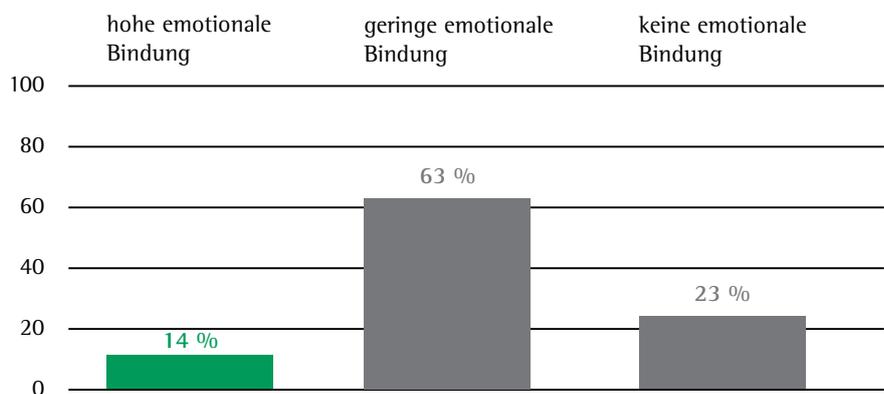
Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und der sinkenden Arbeitslosenzahlen gibt es bereits jetzt einen intensiven Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte, dem sich auch kleine und mittelständische Unternehmen nicht entziehen können. Diese sind in besonderer Weise gefordert, wenn es darum geht, sich als attraktive Arbeitgeber im Wettbewerb mit den Großunternehmen zu präsentieren und die eigenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig zu binden.

Engagement und Bindung

Studien zur Arbeitszufriedenheit sowie zu Mitarbeiterengagement und Mitarbeiterbindung liefern immer wieder Besorgnis erregende Ergebnisse. Demnach sind nur weniger als 20 % der Beschäftigten wirklich engagiert und dem Unternehmen eng verbunden. Die große Mehrheit verrichtet „Dienst nach Vorschrift“ und viele haben bereits innerlich gekündigt. Im krassen Gegensatz dazu steht das starke Engagement derselben Menschen in ihrer Freizeit: Rund 23 Millionen Deutsche über 14 Jahre sind allein ehrenamtlich in Vereinen, Verbänden, Initiativen oder Kirchen für gemeinnützige Zwecke tätig. Das zeigt, dass die meisten Menschen sich für etwas begeistern, engagieren und aktiv einbringen wollen. Die große Herausforderung für Unternehmen besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich das Engagement und die Qualifikation der Beschäftigten im und für das Unternehmen entfalten können.

Mitarbeiterengagement in deutschen Unternehmen

Von je 100 Beschäftigten in einem durchschnittlichen Unternehmen haben eine...



Quelle: Gallup Engagement Index Deutschland 2011

Finanzierung und Kosten-Flexibilität

Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat die Bedeutung der Eigenkapitalausstattung und des guten Zugangs zu den Finanzmärkten noch einmal deutlich hervortreten lassen. Um gerade in turbulenten Zeiten die Abhängigkeit von einzelnen Finanzierungsinstrumenten zu vermeiden, sollten eine solide Eigenkapitalbasis sowie angemessene Liquiditätsreserven vermehrt in den Fokus einer nachhaltigen Finanzierungsstrategie des Mittelstandes treten.

Darüber hinaus müssen Unternehmen finanz- und personalwirtschaftlich höchst flexibel aufgestellt sein bzw. reagieren können, um wirtschaftliche Einbrüche finanziell abfangen zu können und Personalabbau zu vermeiden.

Verantwortung für die Gesellschaft

Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und das regionale Umfeld beurteilen Unternehmen verstärkt danach, inwieweit sie Verantwortung für Umwelt, Gesellschaft und Arbeitsbedingungen übernehmen. Die privaten Verbraucher beispielweise fragen zunehmend hartnäckiger nach den Herstellungsbedingungen eines Produkts, nach den Arbeitsbedingungen des Herstellers und nach dem sozialen Engagement des Unternehmens. Dies bleibt nicht ohne Auswirkungen auf ihre Kaufentscheidung. Ähnliches gilt für den Kunden in der industriellen Zulieferkette. Der Markt erzwingt verantwortungsvolles Handeln der Unternehmen.

Mitarbeiterbeteiligung wirkt...

Mitarbeiterbeteiligung kann wesentlich dazu beitragen, diesen neuen Herausforderungen zu begegnen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und die Attraktivität der Unternehmen zu steigern.

Mitarbeiterbeteiligung fördert eine positive Leistungskultur, denn ...

- durch Freiräume für eigenständiges Handeln der Mitarbeiter und durch Beteiligung an den betrieblichen Prozessen entwickelt sich mehr Engagement, Identifikation und Vertrauen im Unternehmen.
- durch materielle Anreize in Form von erfolgsabhängigen Vergütungen, Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen wird unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter gefördert.

Mitarbeiterbeteiligung erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber, denn ...

- durch eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, die es allen ermöglicht mitzumachen, die eigenen Ideen und Kräfte mit einzubringen und mit Freude dabei zu sein, findet und bindet man exzellente Mitarbeiter.

Mitarbeiterbeteiligung stärkt die Finanzkraft des Unternehmens, denn ...

- durch Erfolgsbeteiligungen entstehen flexible Lohn- und Gehaltsstrukturen.
- durch Mitarbeiterkapital wird die Finanzierungsbasis erweitert.
- durch betriebliche Partnerschaft und Transparenz entstehen Vertrauen, unternehmerisches Denken und Verständnis für wirtschaftlich begründete Maßnahmen.

Mitarbeiterbeteiligung zeugt von unternehmerischer Verantwortung, denn ...

- durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des Arbeit gebenden Unternehmens wird Engagement fair belohnt und die Vermögensbildung der Mitarbeiter gefördert.

Mitarbeiterbeteiligung als unternehmerisches Führungskonzept

Für die Mehrzahl der Unternehmen, die ihre Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital beteiligen, stellt die Mitarbeiterbeteiligung ein umfassendes unternehmerisches Führungskonzept dar, mit dem eine Vielzahl von personal- und finanzwirtschaftlichen Zielen verfolgt wird. Dies gilt insbesondere für die mittelständischen Unternehmen, bei denen das Interesse an der Mitarbeiterbeteiligung in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen ist.

Ziele einer Mitarbeiterbeteiligung

In der Regel verfolgen die Unternehmen mit der Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells folgende Ziele:

- Ein höheres Maß an finanzieller Unabhängigkeit des Unternehmens mit besserer Bonität und Liquidität.
- Mehr Motivation, Identifikation sowie unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter.
- Ein besseres Verständnis der Mitarbeiter für wirtschaftliche Zusammenhänge und somit eine größere Zustimmung zum Unternehmen und seinen Zielen.
- Eine höhere Flexibilität und Veränderungsbereitschaft des Unternehmens und der Belegschaft.
- Gesteigerte Attraktivität als Arbeitgeber mit hoher Bindung der Mitarbeiter an „ihr“ Unternehmen.
- Die Wahrnehmung von gesellschaftlicher Verantwortung und eine nachhaltige Unternehmensführung.

Nachgewiesene Erfolge – Vorteile für die Unternehmen

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien hat in den letzten Jahren die positiven Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf wesentliche unternehmerische Erfolgsfaktoren wie Produktivität, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit belegt. Auch die Wirkungen auf Motivation und Engagement der Mitarbeiter sind in der Wissenschaft und vor allem in der unternehmerischen Praxis vielfach nachgewiesen.

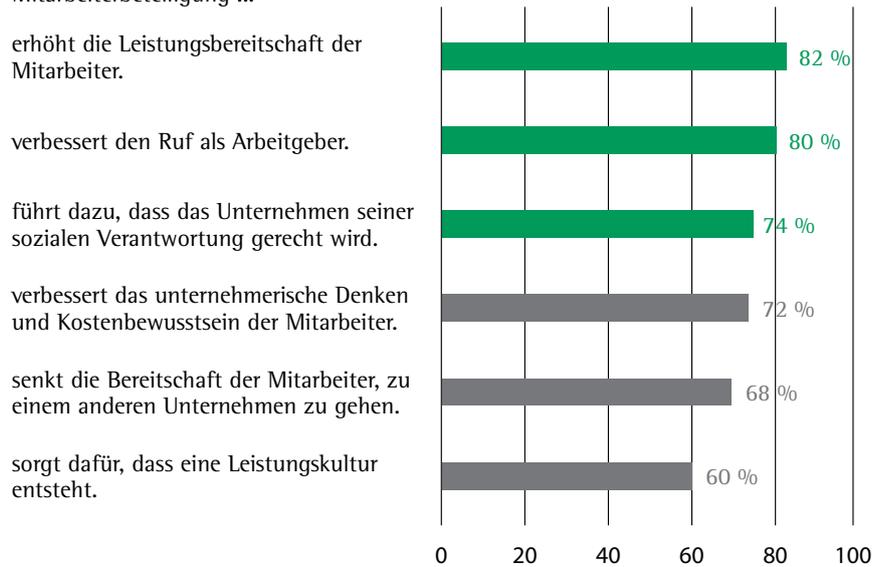
Schon Ende der neunziger Jahre kam das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aufgrund entsprechender Befragungen im Rahmen des Betriebspanels zu dem Schluss, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung signifikant produktiver sind als Unternehmen ohne Beteiligung. „Der positive Effekt der Mitarbeiterbeteiligung erweist sich als stabil und statistisch abgesichert“. (IAB-Kurzbericht Ausgabe Nr. 9, 2001)

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass Betriebe mit Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung innovativer sind als Betriebe ohne finanzielle Teilhabe, gerade wenn es um so konkrete Themen wie Prozessinnovationen, Weiterentwicklungen und Marktneuheiten geht. Dies gilt für alle Betriebsgrößenklassen.

Erwartungen und Erfahrungen der Unternehmen mit einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter

Zustimmung zur Aussage in Prozent

Mitarbeiterbeteiligung ...

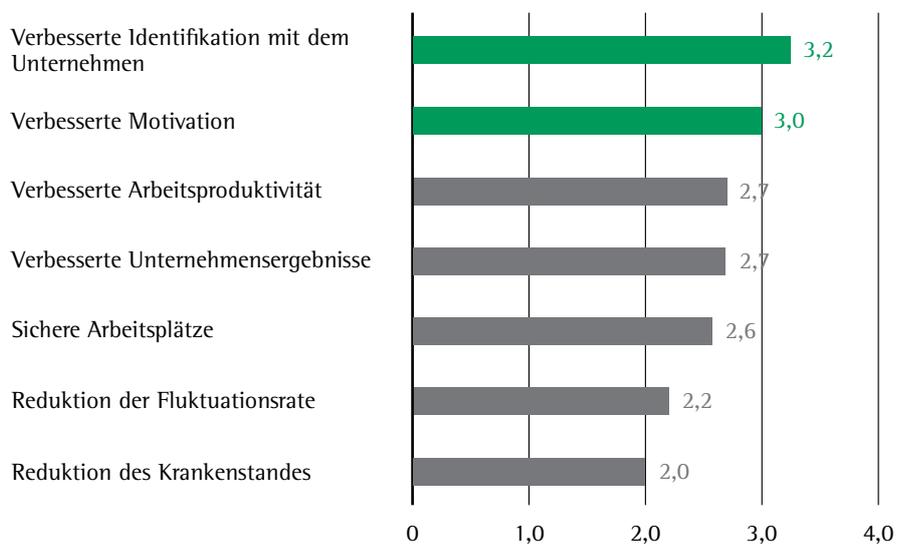


Quelle: AGP e.V. / PFH Private Hochschule Göttingen: Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand: Erwartungen und Auswirkungen, Unternehmensbefragung, 2011

Die Einführung von Beteiligungsmodellen führt zu signifikanten Verbesserungen in den Unternehmen

Positivwirkung nach Einführung der Mitarbeiterbeteiligung

(1=kaum Verbesserungen; 4=signifikante Verbesserungen)



Quelle: AGP e.V. / A.T. Kearney GmbH: Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, Unternehmensbefragung, 2007

Vorteile für die Mitarbeiter

Die Vorteile, die eine Mitarbeiterbeteiligung im Hinblick auf Motivation und Engagement für das Unternehmen bringen, gelten auch für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst. So schafft eine partnerschaftliche Unternehmenskultur, in der man sich einbringen kann und in der die eigene Meinung geschätzt wird, ein Arbeitsklima, in dem Mitarbeiter gerne und zufriedener arbeiten. Und sich für das „eigene“ Unternehmen einzusetzen, erzeugt mehr Lebensqualität.

Daneben profitieren die Beschäftigten materiell am wirtschaftlichen Erfolg „ihres“ Unternehmens und schaffen sich eine weitere Säule der Vermögensbildung. Eine langjährig praktizierte Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, die auch die Vorteile des seit dem Jahr 2009 geltenden Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes (MKBG) nutzt, führt zu einem erheblichen Vermögensaufbau mit weit überdurchschnittlichen Renditen und hoher Sicherheit. Und im Gegensatz zu anderen „anonymen“ Anlageformen können die Mitarbeiter die Ertragskraft und die Sicherheit ihres finanziellen Engagements nicht nur sehr genau einschätzen; sie können bei einer Kapitalbeteiligung an „ihrem Unternehmen“ durch ihre eigene Arbeit und ihr Engagement zumindest bedingt darauf Einfluss nehmen.

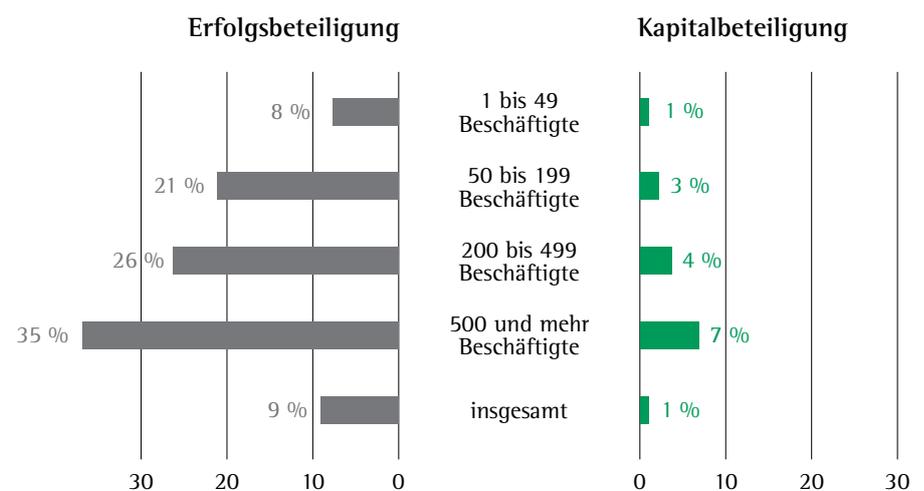
Gleichwohl handelt es sich bei einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung aus Sicht der Mitarbeiter um Risikokapital. Das bedeutet, dass sie im Extremfall ihr Kapital teilweise oder ganz verlieren können, wenn das arbeit gebende Unternehmen insolvent wird. Der Mitarbeiter haftet dann mit seiner Einlage und ist darüber hinaus aber nicht weiter am Verlust beteiligt.

Verbreitung der Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland

Die letzte aktuelle Erhebung des IAB Betriebspanels von 2011 zeigt, dass 9 % der Betriebe in Deutschland ihren Mitarbeitern eine Gewinnbeteiligung anbieten und 1 % ihre Mitarbeiter auch am Kapital beteiligen.

Betriebe mit Gewinn- und/oder Kapitalbeteiligung nach Betriebsgröße

Anteile in Prozent



Quelle: IAB Betriebspanel 2009 / IAB-Kurzbericht Ausgabe Nr. 17, 2011

Beide Formen der finanziellen Mitarbeiterbeteiligung kommen in großen Betrieben häufiger vor als in kleinen. Während nur 8 % der Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten ihre Mitarbeiter am Gewinn beteiligen, trifft dies für mehr als ein Drittel der größeren Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten zu. Auch Kapitalbeteiligung kommt in größeren Betrieben (7 %) häufiger vor.

Diese Daten aus 2009 sind von der Finanzkrise überlagert und berücksichtigen noch nicht die Entwicklung der letzten Jahre. So schätzt der Fachverband für Mitarbeiterbeteiligung, die AGP e.V., dass heute etwa 1,8 Mio. Arbeitnehmer in etwa 4.000 Unternehmen am Kapital ihres Arbeitgebers beteiligt sind. Mehr als 3.000 Beteiligungsunternehmen sind eindeutig dem Mittelstand zuzuordnen.

Die stille Beteiligung ist mit rund 1.200 Unternehmen die am weitesten verbreitete Form der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, gefolgt von Belegschaftsaktien, die von rund 720 Unternehmen angeboten werden. Die indirekte Beteiligung sowie Genussrechte folgen auf Platz drei mit ca. 500 Unternehmen.

Im Freistaat Sachsen liegt die Verbreitung der Mitarbeiter-Erfolgsbeteiligung leicht über dem bundesdeutschen Durchschnitt, die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung dagegen ist leicht unterdurchschnittlich repräsentiert. Wenn Betriebe Gewinn- bzw. Erfolgsbeteiligungen anbieten, dann kommen in Sachsen ca. drei Viertel der Mitarbeiter dieser Betriebe auch in den Genuss der Leistungen. Die entsprechenden Anteile in Ost- und Westdeutschland sind niedriger und liegen bei etwa zwei Dritteln.

Die Erfolge der Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung sind beeindruckend. Gleichwohl zeigen die Statistiken, dass noch längst nicht alle Unternehmen sich mit diesem Führungskonzept vertraut gemacht und ein eigenes Beteiligungsmodell eingeführt haben. Dies gilt insbesondere für den Mittelstand, d.h. für eigentümergeführte Familienunternehmen. Hier werden folgende Fragen und Einwände formuliert, die aufgrund der praktischen Erfahrungen aus mehr als 3.000 mittelständischen Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung kurz und knapp beantwortet werden können:

Die 7 häufigsten Fragen zur Mitarbeiterbeteiligung

■ Lässt sich Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung auch in mittelständischen Unternehmen umsetzen?

Ja, gerade eigentümergeführte Unternehmen bieten aufgrund ihrer besonderen Unternehmenskultur die besten Voraussetzungen.

■ Verliere ich als Unternehmer einen Teil meiner Eigenständigkeit?

Nein, die im Mittelstand vorwiegend praktizierten Beteiligungsformen begründen weder eine gesellschaftsrechtliche Mitsprache noch eine Einschränkung der unternehmerischen Handlungsfreiheit.

■ Ist die Einführung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung sehr aufwändig und teuer?

Nein, der Aufwand für die Einführung, Kommunikation und Pflege eines Modells ist überschaubar und auch – wie die vielen Praxisbeispiele zeigen – für kleine Unternehmen ohne weiteres zu leisten.

■ **Sind die Beteiligungsmodelle mit hohem Verwaltungsaufwand und Bürokratie verbunden?**

Nein, jedes Unternehmen, das über eine Personalbuchhaltung verfügt, kann auch die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung selbst verwalten. Darüber hinaus gibt es Dienstleister, die das auch kostengünstig übernehmen.

■ **Wie wird die Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung finanziert?**

Das Geld kommt in erster Linie von den Mitarbeitern und die Unternehmen leisten in der Regel einen „Zuschuss“. In vielen Fällen werden Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter im Unternehmen z.B. als stilles Gesellschafterkapital angelegt.

■ **Gibt es dafür eine staatliche Unterstützung?**

Ja, das Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG) aus dem Jahr 2009 ermöglicht beispielsweise eine steuer- und sozialabgabenfreie „Überlassung“ des Arbeitgebers von bis zu 360 € pro Jahr an jeden Mitarbeiter.

■ **Ist Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ein Hindernis beim Verkauf des Unternehmens oder bei der Übertragung auf meine Nachfolger?**

Nein, im Gegenteil: Mitarbeiterbeteiligung ist ein Nachweis für eine partnerschaftliche Zusammenarbeit, die das Unternehmen nachhaltig stärkt. Die allermeisten Übernahme-Interessenten wissen das zu schätzen.

Praxisbeispiel

Goldbeck Ost GmbH, Treuen

Das Unternehmen

Die Goldbeck Ost GmbH ist eine Regionalgesellschaft der Goldbeck GmbH aus Bielefeld und unterhält in Sachsen Niederlassungen in Dresden, Leipzig und Treuen. Leistungsspektrum der mittelständischen, inhabergeführten Unternehmensgruppe ist das Konzipieren, Bauen und Betreuen von Bürogebäuden, Hallen und Parkhäusern. Zur Errichtung der Objekte werden systematisierte Elemente verwendet, die größtenteils selbst hergestellt werden. Am Standort in Treuen im Vogtland arbeiten rund 500 Mitarbeiter in der Fertigung, Konstruktion, Verwaltung, Montage, Vertrieb und Abwicklung.

Das Beteiligungsmodell

Das Mitarbeiter-Kapitalbeteiligungsmodell besteht seit 1984. Alle Mitarbeiter der Goldbeck GmbH sowie deren Regionalgesellschaften und Niederlassungen können sich durch Zeichnung eines stillen Gesellschafteranteils an der Goldbeck GmbH beteiligen. Die Mitarbeiter werden durch den Kauf von Anteilsscheinen zu stillen Gesellschaftern und erhalten eine vom Unternehmenserfolg abhängige Dividende.

Teilnahmeberechtigt sind alle Mitarbeiter mit einer Betriebszugehörigkeit von mehr als zwei Jahren. Jährlich können bis zu 5 Anteilsscheine erworben werden, wobei das Unternehmen den Erwerb der ersten drei Anteile in Anlehnung an § 19a EStG bezuschusst. Die Beteiligung ist für acht Jahre festgelegt und wird in dieser Zeit in Abhängigkeit von der Gesamtleistungs-Rendite verzinst. In guten Zeiten können durchaus zweistellige Renditen erzielt werden; in Verlustjahren wird die Verzinsung ausgesetzt.





Die Ziele

Insgesamt sind weit mehr als die Hälfte aller Berechtigten als stille Goldbeck-Gesellschafter mit einem Gesamtkapital von über 3 Mio. € am Unternehmen beteiligt. Von Beginn an spielte die Mitarbeiterbeteiligung eine wesentliche Rolle bei Goldbeck. Denn auf Grund der dezentralen Struktur mit einer Vielzahl von Niederlassungen und Geschäftsstellen war es den Gründern wichtig, eine Kultur des Vertrauens und der Zuverlässigkeit zu entwickeln, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden und unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern. Das Motto „Mitarbeiter als Mitunternehmer“ ist seitdem tief in der Unternehmenskultur verankert und zu einem zentralen Ziel der Personalführung geworden. Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist damit ein wichtiger Baustein und ein Symbol für die besondere mitarbeiter- und leistungsorientierte Kultur bei Goldbeck.

Der Erfolg

Die hohe Beteiligungsquote in allen Unternehmensteilen zeugt von der großen Akzeptanz des Modells bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, was auch durch die geringe Fluktuation und die hohe Bindung der Mitarbeiter an den Standort Treuen bestätigt wird. Die Mitarbeiterbeteiligung ist heute auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil bei der Gewinnung von engagierten Fachkräften und deren Bindung an das Unternehmen. Die verschiedenen Facetten des Modells werden als „Alleinstellungsmerkmal“ in Bewerbungsgesprächen offensiv herausgestellt. In der vergangenen Wirtschaftskrise haben die Mitarbeiterbeteiligung und die damit verbundene vertrauensvolle Zusammenarbeit wesentlich dazu beigetragen, das Verständnis und die Akzeptanz der Mitarbeiter auch für unpopuläre wirtschaftliche Entscheidungen deutlich zu verbessern und der Erfolg gab allen Recht.

>>Mitarbeiterbeteiligung ist von Beginn an das Thema gewesen, an dem wir unsere Unternehmensphilosophie des Mitmachens und Mitdenkens festmachen konnten. Sie ist aber auch ein immer wichtiger werdender Faktor, mit dem das Unternehmen zeigen kann, dass es wirklich etwas für seine Mitarbeiter unternimmt. Schon jetzt werden zusätzliche Leistungen dieser Art vermehrt auch von jungen Bewerbern nachgefragt und beeinflussen ihre Entscheidung für das Unternehmen.<<

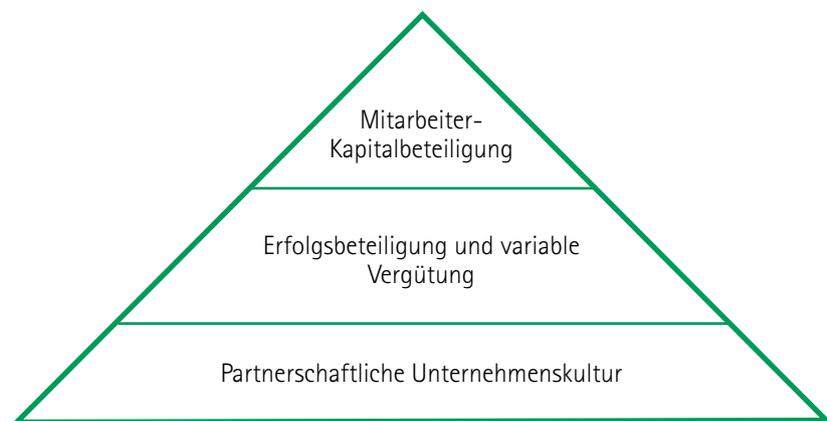
Franz-Josef Volle, Kaufmännischer Leiter, Goldbeck Ost GmbH

Die Bausteine der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligung wird in den meisten Unternehmen als dreistufiges Konzept verstanden: Die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter wird dabei als Endpunkt einer Entwicklung aufgefasst, die...

- auf Basis einer mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur und partnerschaftlicher Führung Freiräume für eigenständiges und verantwortliches Handeln der Mitarbeiter eröffnet,
- durch materielle Anreize in Form von flexiblen Vergütungen und Erfolgsbeteiligung unternehmerisches Denken und Handeln der Mitarbeiter fördert und
- schließlich zu einer Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital und am Wertzuwachs des arbeitgebenden Unternehmens und damit zu mehr Vermögensbildung der Mitarbeiter führen kann.

Das Beteiligungsmodell der AGP



Quelle: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-

Partnerschaftliche Unternehmenskultur

Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur ist die notwendige Voraussetzung dafür, dass sich die Leistungsfähigkeit sämtlicher Mitarbeiter vollständig entfalten kann und dass sie ihr Wissen, ihr Können und ihr Engagement für den Erfolg des Unternehmens einbringen.

Unternehmenskultur – das sind die Werte, Normen und Verhaltensweisen, die das Handeln und das Selbstverständnis eines Unternehmens und der Mitarbeiter prägen. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur zeichnet sich im Allgemeinen durch folgende Bausteine aus:

- **Unternehmensleitbild – oder: Am Anfang steht ein Ziel**
Identifikation mit dem Unternehmen kann nicht spontan entstehen, sie muss sich entwickeln. Der Weg dorthin kann geebnet werden durch die Formulierung eines Leitbildes. Es definiert das Selbstverständnis eines Unternehmens, seine Werte und sein Handeln und: es muss gelebt werden. Es verlangt Integration und es bietet Rückhalt – im Umgang der Mitarbeiter untereinander sowie im Umgang mit Kunden, Lieferanten und der Öffentlichkeit schlechthin.
- **Kommunikation – oder: Bindung durch Verständigung**
Nur wer informiert ist, fühlt sich dazugehörig, identifiziert sich mit seinem Unternehmen. Umfassende Informationen, ausreichende Kommunikationsmöglichkeiten und Partizipation an Entscheidungsprozessen, die den eigenen Aufgabenbereich berühren, müssen durch Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung ermöglicht werden.

- **Dezentrale Strukturen – oder: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile**
Übernahme von Verantwortung und unternehmerisches Handeln müssen sich in arbeitsteiligen Prozessen unmittelbar auch in der Gruppe wiederfinden. Denn niemand kennt die Prozesse und ihre Schwachstellen im Unternehmen besser als jene, die seit Jahren tagtäglich darin arbeiten. Und sie haben gute Ideen, diese Schwachstellen zu beseitigen.
- **Beteiligung am Erfolg – oder: Konsequenz auf der ganzen Linie**
Die konsequente Umsetzung einer produktiven Partnerschaft im Unternehmen beinhaltet auch Möglichkeiten der finanziellen Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des Unternehmens.
- **Betriebliche Partnerschaft – oder: Kooperation statt Konfrontation**
Identifikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit berühren die Rollen der Unternehmensleitung, der Führungskräfte, der Mitarbeiter und der Betriebsräte. In die Mitgestaltung einer Neuorientierung müssen alle Stakeholder einbezogen werden – dies ist ein wesentlicher Schlüssel zum Erfolg.

Erfolgsbeteiligung

Bei der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter werden die Leistungen des einzelnen Mitarbeiters, bestimmter Mitarbeitergruppen oder der gesamten Belegschaft mit einem zusätzlichen Bonus in Abhängigkeit vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens honoriert. Darüber hinaus können mit den Mitarbeitern Zielvereinbarungen getroffen oder Leistungsbeurteilungen vereinbart werden, die dann Grundlage für ihren individuellen Anteil an der Sonderzahlung sind.

Das Unternehmen kann so gezielt innerbetriebliche Verbesserungsprozesse anstoßen, die Mitarbeiter zu mehr eigenverantwortlichem Handeln motivieren und unternehmerisches Denken fördern und honorieren. Die Erfolgsbeteiligung ist ein eigenständiges Konzept und eine wichtige Vorstufe zur Kapitalbeteiligung, indem die Sonderzahlungen nicht ausbezahlt werden, sondern in eine betriebliche Anlage einfließen.

Kapitalbeteiligung

Bei der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital legen Arbeitnehmer Privatvermögen, Teile ihrer Vergütung oder auch Sonderzahlungen aus einer Erfolgsbeteiligung in ihrem Unternehmen an und erhalten als Gegenleistung eine Rendite. Bei der Kapitalbeteiligung handelt es sich um ein freiwilliges Angebot der Unternehmensleitung, das von dem Arbeitnehmer angenommen oder abgelehnt werden kann. Von der Ausgestaltung der Kapitalbeteiligung hängt es dann ab, welche Verzinsung sie erhalten, welche Chancen und Risiken sie mittragen und welche Informations- und Mitbestimmungsrechte sie erhalten.

Grundsätzlich werden drei Formen der Kapitalbeteiligung unterschieden: die Eigenkapitalbeteiligung, die Fremdkapitalbeteiligung und die Mezzanine-Beteiligung.

- **Eigenkapitalbeteiligung**
Die in ihren Konsequenzen am weitesten reichende Form einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist die Eigenkapitalbeteiligung. Dabei werden die Mitarbeiter gesellschaftsrechtlich am Unternehmen beteiligt und haben als Mitgesellschafter Informations-, Kontroll- und Mitentscheidungsrechte. Gleichzeitig übernehmen sie dieselben Risiken wie die übrigen Anteilseigner, etwa die Risiken der Haftung, der variablen Erträge (z.B. der Höhe der Dividendenzahlung) und der Kursschwankungen sowie das Risiko des Totalverlusts im Fall der Insolvenz.

■ Fremdkapitalbeteiligung

Bei einer Fremdkapitalbeteiligung stellen die Mitarbeiter dem Unternehmen für einen vereinbarten Zeitraum eine festgelegte Geldsumme zur Verfügung, die verzinst und nach Ablauf des Zeitraumes zurückgezahlt wird. Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens kann die Forderung des Kapitalgebers wie die jedes anderen Gläubigers ganz oder teilweise ausfallen. Eine Fremdkapitalbeteiligung begründet kein gesellschaftsrechtliches, sondern ein schuldrechtliches Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter (Gläubiger) und dem Unternehmen (Schuldner).

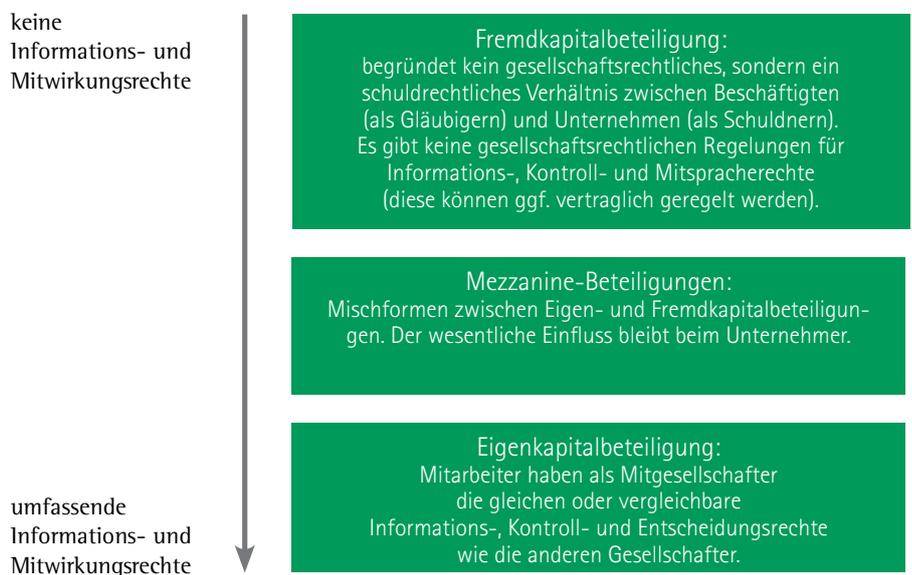
■ Mezzanine-Beteiligung

Unter Mezzanine-Beteiligungen versteht man Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen. Diese Formen der Beteiligung sind ebenso unabhängig von der Gesellschaftsform des Unternehmens anwendbar. Ob eine Mezzanine-Beteiligung eher dem Eigenkapital als dem Fremdkapital zuzuordnen ist, hängt u.a. davon ab, ob sie dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht und ob die Kapitalgeber am Verlust beteiligt sind. Bei einer Mezzanine-Beteiligung verbleibt der wesentliche Einfluss beim Unternehmer und die Mitarbeiter erhalten in der Regel nur Informationsrechte.

Quellen: Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Modernes Instrument der Unternehmensführung, Grundlagenbroschüre, 2004 / Hans-J. Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 2007

Je mehr das Kapital den Charakter von Eigenkapital annimmt, desto ausgeprägter sind die Informations- und Kontrollrechte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei einer Beteiligung erhalten. Die Wahl der Beteiligungsform wird damit entscheidend davon beeinflusst, welche zusätzlichen Rechte die Unternehmen ihren Mitarbeiter einräumen möchten.

Einfluss der Beschäftigten auf das Unternehmen



Quelle: BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Mitarbeiter-Kapital-Beteiligung, 2009

Modelle der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Die Wahl des „richtigen“ Modells ist abhängig von den Zielsetzungen und den spezifischen Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens. Jedes Modell hat zudem besondere Vor- und Nachteile, die es bei der Auswahl zu berücksichtigen gilt. Die Modelle unterscheiden sich prinzipiell danach, wie das Kapital der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Unternehmen angelegt wird – also als Fremdkapital, Mischform oder Eigenkapital – und ob sie rechtsformabhängig sind oder nicht.

Beteiligung am Eigenkapital

Belegschaftsaktie

Mitarbeiter werden durch den Kauf von Belegschaftsaktien oder Optionen am Eigenkapital des Unternehmens beteiligt. Wie alle anderen Aktionäre haben sie – je nach Aktiengattung – ein Auskunftsrecht und das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung mit entsprechendem Stimmrecht. Sie sind am Wertzuwachs des Unternehmens, an der Dividendenausschüttung und am Liquidationserlös beteiligt. Die Haftung der Aktionäre ist auf ihre Einlage beschränkt und die Übertragung der Aktien auf Dritte (Fungibilität) ist – zumindest bei börsennotierten Unternehmen – unproblematisch.

Die Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern Belegschaftsaktien meist zu Vorzugskonditionen an. Dabei ist die Differenz zwischen dem höheren Börsenkurs bzw. Verkehrswert und dem Abgabepreis an die Mitarbeiter ein geldwerter Vorteil, der bei den Mitarbeitern steuer- und sozialversicherungspflichtig ist.

➤ **Bewertung:** Die Belegschaftsaktie kann natürlich nur bei der Rechtsform der Aktiengesellschaft als „Durchführungsweg der Mitarbeiterbeteiligung“ verwendet werden. Trotz der strengen aktienrechtlichen Bestimmungen gibt es immer mehr kleine und mittelständische Aktiengesellschaften, die auch Belegschaftsaktien ausgeben.

GmbH-Beteiligung

Die Gesellschafterrechte eines GmbH-Gesellschafters gehen noch weiter als die des Aktionärs einer Aktiengesellschaft. Sie werden durch den Erwerb einer Beteiligung am GmbH-Stammkapital zu gleichberechtigten Gesellschaftern, können an der Gesellschafterversammlung teilnehmen, sind entsprechend ihrem Geschäftsanteil stimmberechtigt und können Auskünfte verlangen. Der GmbH-Gesellschafter ist am Wertzuwachs des Unternehmens ebenso wie an der Gewinnausschüttung entsprechend seinem Anteil am Kapital des Unternehmens beteiligt. Eine Verlustbeteiligung ist in der Regel auf die Höhe des (voll eingezahlten) Geschäftsanteils beschränkt.

Die Gestaltungsmöglichkeiten sind bei der GmbH-Beteiligung sehr begrenzt, da das GmbH-Gesetz alle wesentlichen Punkte vorgibt. Die bei jeder Änderung des Kapitals erforderlichen Gesellschafterbeschlüsse mit notarieller Beurkundung und Handelsregistereintragungen führen ebenso zu einem hohen Verwaltungsaufwand wie das Ausscheiden von Gesellschaftern und die dann erforderliche Übertragung der Kapitalanteile.

➤ **Bewertung:** Die GmbH-Beteiligung ist eine sehr seltene Form der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Dies ist in erster Linie auf die ausgeprägte Rechtsstellung des GmbH-Gesellschafters sowie den Zwang zu notarieller Beurkundung und zum Handelsregistereintrag jeder Veränderung im Gesellschafterkreis zurückzuführen.

Beteiligung am Fremdkapital

Genossenschaftsbeteiligung

Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist prinzipiell auch für die Beschäftigten einer Genossenschaft möglich, indem sie ein Geschäftsguthaben mit den damit verbundenen Rechten und Pflichten erwerben. Das Arbeit gebende Unternehmen muss die Rechtsform der Genossenschaft aufweisen und die Aufnahme von Mitarbeitern als Genossen muss mit dem Genossenschaftszweck vereinbar sein. Ansonsten sind aber auch bei der Genossenschaft alle weiteren rechtsformunabhängigen Beteiligungsformen möglich.

➤ **Bewertung:** Genossenschaftsbeteiligungen der Mitarbeiter finden sich vorwiegend bei Kreditgenossenschaften; in der mittelständischen Wirtschaft kommen sie aufgrund der Rechtsformbesonderheiten kaum vor.

Mitarbeiterdarlehen

Beim Mitarbeiterdarlehen überlassen die Beschäftigten dem Unternehmen Kapital für einen festgesetzten Zeitraum; sie leihen dem Unternehmen also Geld und werden zu Fremdkapitalgebern (Gläubigern). Entsprechend dem abzuschließenden Darlehensvertrag erhalten sie in der Regel eine feste Verzinsung. Die Verzinsung kann auch an betriebliche Kennzahlen wie die Gewinnentwicklung gekoppelt werden (partiarisches Darlehen). Die Mitarbeiter werden nicht am Wertzuwachs oder einem möglichen Verlust des Unternehmens beteiligt.

➤ **Bewertung:** Das Mitarbeiterdarlehen ist ein sehr einfaches „Einstiegsmodell“ der Mitarbeiterbeteiligung. Es ist das einzige Modell mit dem Zwang zur Insolvenzversicherung.

Mitarbeiterguthaben

Beim Mitarbeiterguthaben baut der Arbeitgeber „für“ den Mitarbeiter einen Kapitalstock auf, indem Mittel aus einer freiwilligen Erfolgsbeteiligung nicht an den Mitarbeiter ausbezahlt sondern im Unternehmen angelegt werden. Das Guthaben wird dem Mitarbeiter auf einem Beteiligungskonto gutgeschrieben, aber erst zu einem späteren Zeitpunkt ausbezahlt. Gemäß eines Urteils des Bundesfinanzhofes handelt es sich bei diesen Guthaben dann nicht um zugeflossenes Einkommen. Das hat zur Folge, dass Mitarbeiterguthaben solange steuer- und sozialabgabenfrei im Unternehmen „stehen gelassen“ werden können, bis es zu einer Auszahlung an den Mitarbeiter kommt („Bruttoumwandlung“). Die Guthaben können fest oder erfolgsabhängig verzinst werden; es gibt keine Insolvenzversicherungspflicht.

➤ **Bewertung:** Mitarbeiterguthaben erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit als Ergänzung oder auch als Alternative zu einer betrieblichen Altersversorgung.

Mezzanine-Beteiligung

Stille Beteiligung

Die in mittelständischen Unternehmen am weitesten verbreitete Form der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist die – typische – stille Gesellschaft. Bei dieser Beteiligungsform handelt es sich um eine sogenannte Innengesellschaft, die nicht nach außen in Erscheinung tritt. Die Mitarbeiter haben als stille Gesellschafter nicht die Rechte und Pflichten der echten Gesellschafter des Unternehmens; sie haben auch keinen Einfluss auf die Entscheidungen der Geschäftsführung. Die stillen Gesellschafter müssen in jedem Fall am Unternehmensgewinn beteiligt werden. Die Verlustbeteiligung ist möglich, kann aber auch vertraglich ausgeschlossen werden. Sie ist in jedem Fall aber auf die Einlage begrenzt.

Je nach Ausgestaltung hat die stille Gesellschaft eher Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter. Die stille Beteiligung ist steuerlich Fremdkapital, kann aber als wirtschaftliches Eigenkapital gewertet werden, wenn eine Verlustbeteiligung, die Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruches im Insolvenzfall und eine Laufzeit von mindestens fünf Jahren vereinbart ist. Eine Beteiligung am Wertzuwachs findet nicht statt.

➤ **Bewertung:** Das Modell für den Mittelstand – rechtsformunabhängig, praxiserprobt, flexibel. Für jede Branche und Betriebsgröße geeignet. Der Aufwand für die Einführung und Verwaltung des Modells ist auch für kleine Unternehmen zu bewältigen.

Genussrecht

Bei der Kapitalbeteiligung durch Ausgabe von Genussrechten überlassen die Mitarbeiter dem Unternehmen das Geld wie ein Gläubiger und erhalten als „Genuss“ eine jährliche Gewinnbeteiligung. Die Mitarbeiter erwerben reine Vermögens- und keine Beteiligungsrechte. Der Inhaber der Genussrechte wird kein Gesellschafter und erhält somit keine allein aus der Beteiligung entstehenden Informations- und Mitwirkungsrechte.

Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen ausgegeben werden, sind gesetzlich nicht explizit geregelt und bieten ebenfalls einen großen Gestaltungsspielraum. Je nach Ausgestaltung kann Genussrechtskapital wie bei der stillen Gesellschaft Eigenkapital- oder Fremdkapitalcharakter annehmen. Wenn Genussrechte in einer Urkunde verbrieft werden, bezeichnet man sie als Genussscheine, die als Wertpapiere an der Börse gehandelt werden können.

➤ **Bewertung:** Genussrechte gehören wie die stille Gesellschaft zu den für den Mittelstand attraktivsten Beteiligungsformen.

Quellen: Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung: Mitarbeiterkapitalbeteiligung - Modernes Instrument der Unternehmensführung, Grundlagenbroschüre, 2004 / Hans-J. Schneider, Stefan Fritz, Ernst Zander: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 2007

Übersicht über die Beteiligungsmodelle

Rechtsform des Unternehmens	Rechtsform abhängige Beteiligungsmodelle		Rechtsform unabhängige Beteiligungsmodelle			
	Eigenkapitalbeteiligung		Fremdkapitalbeteiligung		Mezzanine-Beteiligung	
Aktiengesellschaft	Belegschaftsaktie		Mitarbeiterdarlehen	Mitarbeiterguthaben	Stille Beteiligung	Genussrecht
GmbH; GmbH u. Co. KG	GmbH-Anteil					
Genossenschaft	Genossenschaftsanteil					
KG, OHG / Eingetr Kaufm.	Nicht geeignet					
Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft / Indirekte Beteiligung						

Quelle: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-

Praxisbeispiel

CEFEG Federn-und Verbindungstechnik GmbH, Chemnitz

Das Unternehmen

Aus dem VEB Federnwerk Marienberg wird 1990 die CEFEG in die Eigenständigkeit unter Treuhandverwaltung überführt und von 1993 unter einem neuen Investor mit 25 Mitarbeitern weitergeführt. Nach einem Insolvenzverfahren wurde die Firma im Jahr 2005 im Rahmen eines Management-Buy-Out an die neuen Gesellschafter verkauft, die zum Teil schon seit langen Jahren Mitarbeiter des Unternehmens waren.

Die CEFEG hat sich mit mittlerweile 86 Mitarbeitern auf die Fertigung von Drehfedern, Drahtformfedern, Drahtbiegeteilen, Flachfedern sowie Stanz- und Stanzbiegeteilen auch Baugruppen, spezialisiert. Die hierfür erforderlichen Werkzeuge werden im Hause CEFEG selbst konstruiert und gebaut. Voraussetzung war hierfür der Aufbau einer Konstruktionsabteilung und umfassende Rationalisierung im vorhandenen Werkzeugbau.

Das Beteiligungsmodell

Im Zuge des Management-Buy-Out haben vier Mitarbeiter, einer davon aus der Leitungsebene des Unternehmens, dem Insolvenzverwalter ein Kaufangebot unterbreitet, das den Zuschlag erhielt. Anschließend wurde die neue CEFEG GmbH gegründet.

Über eine Vermögensverwaltungs-GbR beteiligten sich dann rund 40 weitere Mitarbeiter mit Einlagen von 1.500 Euro bis maximal 10.000 Euro als stille Gesellschafter an der CEFEG. Die Beteiligungen waren für 5 Jahre festgelegt und mit 15 % im ersten Jahr, 10 % im zweiten und 7,5 % ab dem dritten Jahr attraktiv verzinst. Insgesamt ist eine Summe von ca. 60.000 € von den Mitarbeitern eingelegt worden.

Die Ziele

Trotz unzureichender maschineller Ausstattung und einem erheblichen Investitionsstau haben die neuen Gesellschafter das Marktpotential für eine erfolgreiche Weiterführung des Unternehmens erkannt. Zudem gab es großes Vertrauen in die Führungsmannschaft der CEFEG. Mit der Übernahme und dem überaus erfolgreichen Beteiligungsangebot an die Mitarbeiter verfolgte die Leitungsebene das eindeutige Ziel, die Selbstständigkeit des Unternehmens zu sichern und die Kapitalausstattung zu verbessern.





Der Erfolg

Die Einlagen der Mitarbeiter in die GbR sicherten den neuen Gesellschaftern das notwendige Eigenkapital. Für die weitere Finanzierung über die Bank war diese Mitarbeiterbeteiligung zudem außerordentlich hilfreich, da der finanzielle Einsatz der Mitarbeiter als positives Zeichen gewertet wurde und das Vertrauen der Bank in das Unternehmen gestärkt hat. Auch auf Kunden und Lieferanten hat die Beteiligung der Mitarbeiter eine positive Außenwirkung, da die Mitarbeiter mit ihrer Beteiligung für das Unternehmen und seine Produkte einstehen.

Neben diesen finanziellen Effekten sind bis heute auch klare motivationale Wirkungen bei allen Mitarbeitern erkennbar, unabhängig davon, ob sie eine Beteiligung gezeichnet haben oder nicht. Die Mitarbeiterbeteiligung bei der Übernahme der CEFEG hat die Unternehmenskultur verändert.

>>Ein wesentlicher Aspekt unseres Beteiligungsmodells war ursprünglich die langfristige Sicherung der Arbeitsplätze durch die Verbesserung der Finanzausstattung des Unternehmens. Die Mitarbeiterbeteiligung spornt unsere Federnwerker aber auch zu höheren Leistungen an.<<

Hans-Georg Reichel, Technischer Geschäftsführer, CEFEG GmbH,
Chemnitz

Auswahl und Anpassung eines Beteiligungsmodells

Welches Modell ist für mein Unternehmen geeignet? Wie kann das Modell an unsere Zielsetzungen und Rahmenbedingungen angepasst werden? Was ist bei der Einführung des Modells zu beachten? Wie kann ich eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen erreichen?

Dies sind die Fragen, die sich jeder Unternehmer am Beginn der Auseinandersetzung mit dem Thema Mitarbeiterbeteiligung stellt.

Auswahl des (Grund-)Modells

Die Auswahl des geeigneten Grundmodells hängt zuerst von der Rechtsform des Unternehmens ab. Die Rechtsform ist auch das maßgebliche Kriterium für die Frage, ob die Mitarbeiterbeteiligung am Eigenkapital oder am Fremdkapital bzw. Mezzanine-Kapital des Unternehmens erfolgt.

- Das Grundmodell Belegschaftsaktie kommt nur bei Unternehmen in der Rechtsform der AG in Frage.
- Die Beteiligung der Mitarbeiter am Eigenkapital einer GmbH – GmbH-Beteiligung – kommt selten vor, was auf die Einschränkung der Rechte der Altgesellschafter und die einzuhaltenden Formvorschriften bei diesem Grundmodell zurückzuführen ist.
- Beteiligungen der Mitarbeiter an Personengesellschaften – als Kommanditisten – sind zwar prinzipiell möglich, kommen aber in der Praxis ebenfalls kaum zur Anwendung. Es kann davon ausgegangen werden, dass bei der Beteiligung von Mitarbeitern als Kommanditisten diese zu steuerlichen Mitunternehmern werden mit der Folge, dass all ihre Bezüge – auch Lohn- und Gehaltszahlungen – als Teil des einkommensteuerlichen Gewinns der Gesellschaft angesehen werden, mit den damit verbundenen steuerlichen Nachteilen.

Mitarbeiterbeteiligung am Eigenkapital des Arbeit gebenden Unternehmens, bei der die Mitarbeiter Mitgeschafter werden, am Substanzgewinn beteiligt sind und über Gesellschafterrechte verfügen, findet sich daher in aller Regel nur in Aktiengesellschaften.

Da die allermeisten mittelständischen Unternehmen keine Aktiengesellschaften sind, sind hier die rechtsformunabhängigen Grundmodelle der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung – also die Beteiligung am Fremdkapital bzw. Mezzanine-Kapital der Unternehmen – dominierend.

Wesentliche Auswahlkriterien für das Grundmodell sind dann:

- die Pflicht zur Insolvenzsicherung des Mitarbeiterdarlehens und die eindeutige Zuordnung zum Fremdkapital;
- das nur durch freiwillige Leistungen des Arbeitgebers gespeiste Mitarbeiterguthaben und
- der große Gestaltungsspielraum bei der stillen Beteiligung und den Genussrechten sowie die Rechtsstellung des Mitarbeiters als Gläubiger und die Möglichkeit der Wertung als zumindest wirtschaftliches Eigenkapital bei diesen Grundmodellen.

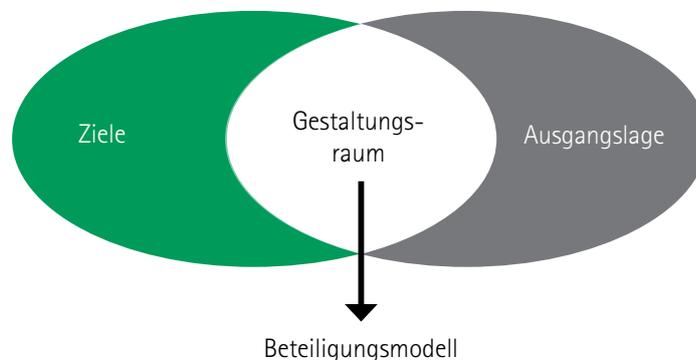
Genussrechte und stille Beteiligungen sind daher die Formen der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, die in den allermeisten Unternehmen praktiziert werden, die nicht Aktiengesellschaften sind.

Anpassung an die Ziele und Rahmenbedingungen des Unternehmens

Bei allen Modellen muss das Unternehmen bei der Einführung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung über ähnliche Themenkomplexe nachdenken. So kann grundsätzlich bei allen Modellen nach derselben Vorgehenslogik verfahren werden.

Im Wesentlichen wird die Gestaltung des Modells durch die angestrebten Ziele und die Ausgangslage des Unternehmens bestimmt. Vor diesem Hintergrund werden die wichtigsten Regelungen des Modells definiert, wobei auf standardisierte, in der Praxis vielfach erprobte und von der Finanzverwaltung anerkannte Beispiel-Regelungen zurückgegriffen werden kann.

Vorgehenslogik zur Modellanpassung



Kernfragen der Modellgestaltung

In der Praxis haben sich neun wesentliche Kernfragen herauskristallisiert, die für die Gestaltung des Beteiligungsmodells wesentlich sind.

1. Wer soll beteiligt werden?

Grundsätzlich kann jedes Unternehmen den Kreis der Beteiligungsberechtigten selbst bestimmen, solange der arbeitsrechtliche Gleichbehandlungsgrundsatz gewahrt bleibt. In vielen Unternehmen finden sich beispielsweise Modelle der Führungskräftebeteiligung, die ausschließlich für die Leitungsebene des Unternehmens gelten. Sollen jedoch die Fördermöglichkeiten des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes (MKBG) in Anspruch genommen werden, so muss die Beteiligung allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen angeboten werden, die mehr als ein Jahr sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind.

2. Wo kommt das Geld her?

Die finanziellen Mittel können durch die Mitarbeiter und das Unternehmen aufgebracht und als Einmalzahlung oder auch in Form eines Sparplans mit monatlichen Ratenzahlungen eingestellt werden. In der Praxis liegen die Eigenleistungen der Mitarbeiter durchschnittlich im Bereich von 500 € bis 1.000 € pro Jahr. Die Unternehmen müssen dann entscheiden, ob und in welcher Höhe sie den Mitarbeitern die steuer- und sozialabgabenfreie Überlassung nach § 3,39 EStG zukommen lassen wollen. Diese kann im Hinblick auf die Eigenleistung des Mitarbeiters auch gestaffelt werden.

3. Können Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung genutzt werden?

Kapitalbeteiligungsmodelle eignen sich hervorragend, um Mittel aus einer Erfolgsbeteiligung aufzunehmen, die dann erst zu einem späteren Zeitpunkt mit hoher Rendite an die Mitarbeiter ausgezahlt werden. Viele Unternehmen sind dazu übergegangen, die Höhe von Sonderzahlungen an die Mitarbeiter an betriebswirtschaftliche Kenngrößen – bspw. die Umsatzrendite – zu knüpfen. Dies führt in wirtschaftlich guten Zeiten zu höheren Aus-

schüttungen an die Mitarbeiter und bei schlechterer Geschäftslage zu einer Absenkung, die das Unternehmen wiederum von Personalkosten entlastet. Dadurch werden Unternehmen flexibler und Arbeitsplätze sicherer.

4. Wie soll die Beteiligung verzinst werden?

Bei Belegschaftsaktien-Modellen entscheidet die Hauptversammlung über die Höhe der Dividende. Bei Beteiligungen in Form von Mitarbeiterdarlehen, Mitarbeiterguthaben, Genussrechten oder stillen Gesellschaften gibt es die Möglichkeiten der Festverzinsung, der variablen Verzinsung (bspw. in Anhängigkeit vom Unternehmenserfolg) oder eine Kombination aus fixem Basiszins und erfolgsabhängigem Zuschlag.

5. Sollen die Mitarbeiter am Verlust beteiligt werden?

Eine Beteiligung am Verlust kann ausdrücklich gewünscht sein, um das mit der Beteiligung verbundene unternehmerische Risiko zu verdeutlichen, vor allem aber um die Wertung des Mitarbeiterkapitals als wirtschaftliches Eigenkapital zu erzielen. Bei der Höhe der Verlustbeteiligung bestehen Gestaltungsspielräume: diese kann nach unten auf einen bestimmten Betrag oder auf einen maximalen „Negativzins“ begrenzt werden.

6. Welche Rechte sollen die Beteiligten erhalten?

Die Rechte der beteiligten Mitarbeiter ergeben sich in erster Linie aus dem Grundmodell der Beteiligung: Bei Beteiligungen am Eigenkapital haben die Mitarbeiter Gesellschafterrechte, bei Fremdkapitalbeteiligungen nur Gläubigerrechte. Allerdings gibt es auch hier einen weiten Gestaltungsspielraum: Einerseits können beispielsweise Mitentscheidungsrechte bei der AG durch die Ausgabe von stimmrechtslosen Vorzugsaktien beschränkt werden. Andererseits können die Informationsrechte der stillen Gesellschafter durch vertragliche Vereinbarungen oder im Wege der Gründung eines Gesellschafterausschusses um Mitentscheidungsrechte in bestimmten Fällen erweitert werden.

7. Wie soll der Kapitalertrag verwendet werden?

Die Möglichkeiten der Verwendung des Kapitalertrags reichen von der vollständigen Ausschüttung über Mischformen bis hin zur vollen Wiederanlage. Die Vorteile bei der Auszahlung liegen in der psychologischen Wirkung, die mit der Gutschrift des Ertrages auf dem Privatkonto des Mitarbeiters verbunden ist. Für die Thesaurierung sprechen die Stärkung der Liquidität sowie der geringere Abwicklungsaufwand.

8. Wie soll das Beteiligungskapital verfügbar sein?

In der Regel wird die Kapitalverfügbarkeit durch Sperrfristen und Kündigungsfristen eingeschränkt. Damit der Mitarbeiter bspw. nach dem 5. VermBG vermögenswirksame Leistungen für sich in Anspruch nehmen kann, ist eine Mindestsperrfrist von sieben Jahren vorzusehen. Unabhängig davon besteht auch hier weitgehende Gestaltungsfreiheit: Festzulegen sind Anlagedauer, Kündigungsform, -termine und -fristen für beide Seiten. Eine vorzeitige Kündigungsmöglichkeit durch den Mitarbeiter in sozialen oder privaten Notfällen kann vorgesehen werden. Auch die Rückzahlung des Kapitals ist zu regeln; um einen zu plötzlichen und unkontrollierten Mittelabfluss zu vermeiden, kann das Kapital in mehreren Raten ausgezahlt werden.

9. Auf welcher vertraglichen Basis soll die Beteiligung begründet sein?

Vertragliche Grundlage des Beteiligungsmodells ist in aller Regel eine Betriebsvereinbarung oder eine Gesamtzusage des Arbeitsgebers. Regelungen des Beteiligungsmodells sollten nicht Gegenstand der Arbeitsverträge sein. Viele Unternehmen unterbreiten ihren Mitarbeitern jährlich ein neues Angebot zur Begründung oder Aufstockung einer Beteiligung; so können Mitarbeiter und Unternehmen immer wieder neu entscheiden ob sie „die Beteiligung wollen“.

Praxisbeispiel

Mittelsächsische Textilreinigungs u. -handels AG, Riesa

Das Unternehmen

Aus dem vormaligen VEB Textilreinigung Riesa entstand 1991 durch einen Management-Buy-Out von fünf Mitgliedern der ehemaligen Betriebsleitung und sieben weiteren Arbeitnehmern die Mittelsächsische Textilreinigungs- und -handels GmbH (MTR), die wiederum 2003 in die MTR AG umgewandelt wurde. Das Unternehmen ist tätig in der textilen Vollversorgung für Krankenhäuser, Kliniken, Pflegeheime und Hotels und beschäftigt an zwei Betriebsstätten in Sachsen (Riesa und Niesky) rund 250 Mitarbeiter und 30 Auszubildende.

Das Beteiligungsmodell

Die Umwandlung der Rechtsform des Unternehmens in eine Aktiengesellschaft ist nicht zuletzt auf das Ziel der Unternehmensleitung zur Einführung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung zurückzuführen. Seitdem überlässt die MTR AG jedem Mitarbeiter im Durchschnitt 50-60 Aktien pro Jahr mit einem Nennwert von je 1 € und einem festen Kurswert von 2,50 €.

Die Aktien werden bis zum Ausscheiden aus der Firma auf einem Konto geführt, von dem die Mitarbeiter einen jährlichen Kontoauszug über ihren Aktienbestand erhalten. Die Mitarbeiter haben als Einzelaktionäre das Recht auf Teilnahme an der Hauptversammlung. Der Betriebsrat vertritt dort als Beteiligungsrat gebündelt die Rechte der Mitarbeiter-Aktionäre und trifft sich einmal monatlich zusätzlich mit dem Aufsichtsrat.

Die Ziele

In einem wettbewerbsintensiven Marktumfeld mit hohem Preisdruck war es ein Anliegen der Geschäftsleitung, ihren Mitarbeitern zusätzlich zu ihren Tariflöhnen eine Möglichkeit zur Vermögensbildung und zur Altersvorsorge zu ermöglichen. Darüber hinaus sollte die Beteiligung das Verständnis und das Interesse der Mitarbeiter für das Unternehmen und sein wirtschaftliches Umfeld fördern sowie die Motivation der Mitarbeiter und die Bindung an das Unternehmen stärken.

Der Erfolg

Die Mitarbeiter halten derzeit rund 9 % des Stammkapitals der AG. Auch wenn keine Eigenleistung der Beschäftigten in diesem Modell vorgesehen ist, machen es steuerliche Vergünstigungen auch für das Unternehmen rentabel, in dieser Form Eigenkapital zu bilden.

Hinzu kommen die positiven unternehmenskulturellen Auswirkungen: Die Hauptversammlung, an der die Mitarbeiter teilnehmen können, wird von den Mitarbeiteraktionären gern genutzt, um sich mit der Führungsebene auf Augenhöhe über die Entwicklung des Unternehmens sowie über Chancen und Risiken auszutauschen. Die „HV“ und das im Anschluss stattfindende Betriebsfest sind besondere Symbole für die Unternehmenskultur bei der MTR.

>>Die Stärkung der Motivation und der Bindung der Mitarbeiter sowie die Eigenkapitalbildung waren für uns wichtige Ziele bei der Einführung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Die Rechtsform der AG und die Ausgabe von Belegschaftsaktien haben sich auch für uns als mittelständisches Unternehmen rundherum bewährt.<<

E. Fallak, Vorstand der MTR AG, Riesa

Das Mittelstandsmodell

Als wichtigster „Durchführungsweg“ einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung hat sich in den mittelständischen Unternehmen die Mezzanine Beteiligung über Genussrechte oder stille Beteiligungen herausgebildet.

Die Vorteile

Mezzanine Beteiligungsformen können unabhängig von der Rechtsform in jedem Unternehmen eingeführt werden und müssen weder notariell beglaubigt noch ins Handelsregister eingetragen werden. Mezzanines Beteiligungskapital wird in aller Regel erfolgsabhängig verzinst und nach Ablauf der Festlegungsfrist – zwischen drei und zehn Jahren – an die Mitarbeiter zum Nennwert zurückgezahlt. Eine Substanzbeteiligung findet nicht statt, die Feststellung des anteiligen Unternehmenswertes entfällt daher.

Bei den Genussrechtsbedingungen oder dem Vertrag über die stille Gesellschaft gibt es kaum Formvorschriften und einen weiten Regelungsspielraum im Hinblick auf Sperr- und Kündigungsfristen, Verzinsung, Auszahlungsmodalitäten, Informationsrechte u.a. Genussrechtsinhaber und stille Gesellschafter haben keinen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen. Es handelt sich um ein seit vielen Jahren etabliertes, rechtlich und steuerrechtlich abgesichertes Instrumentarium. Der Verwaltungsaufwand ist auch für kleine Unternehmen überschaubar.

Regelung einer stillen Beteiligung (Beispiel)

Rechtsgrundlage

Rechtlich geregelt ist diese Form der Kapitalbeteiligung im Handelsgesetzbuch §§ 230 ff. Durch eine Einlage in das Unternehmen werden die Mitarbeiter zu stillen Gesellschaftern, womit sie am Kapital und am wirtschaftlichen Gewinn des Unternehmens beteiligt sind. Die betrieblichen Regelungen – die rechtlichen Vereinbarungen zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern – bestehen aus dem Vertrag über die stille Gesellschaft, dem Kaufangebot und der Käuferklärung.

Teilnahme-Angebot

Grundlage für die Beteiligung ist ein schriftliches Beteiligungsangebot der Geschäftsleitung an die Mitarbeiter, in dem alle Informationen, Pflichten und Rechte aufgeführt sind. Über weitere Angebote in den Folgejahren kann die Geschäftsleitung immer neu entscheiden. Aus einem oder mehreren Angeboten entsteht kein Anspruch der Mitarbeiter auf ein Angebot in den Folgejahren. Nutzt das Unternehmen die Möglichkeiten des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetzes (MKBG), so sind alle mehr als ein Jahr sozialversicherungspflichtig Beschäftigten teilnahmeberechtigt.

Finanzierung der Beteiligung

Das Unternehmen bietet beispielsweise einen Sparplan mit monatlichen Einzahlungen der Mitarbeiter von 25 €, 50 €, 75 € und 100 € oder eine Einmalzahlung zum 30.6. an. Das Unternehmen gewährt eine steuer- und sozialabgabenfreie „Überlassung“ nach § 3,39 EStG in Höhe von 120 €, 240 €, 300 € oder 360 €, je nach Eigenleistung des Mitarbeiters (siehe Modellrechnung Betrieblicher Sparplan Seite 27).

Berechnung des Gewinnanteils

Das Kapital wird beispielsweise mit einem fixen Basiszinssatz von 2,5 % verzinst. Hinzu kommt eine erfolgsabhängige Rendite zwischen 0 % und 8 %, die nach der Höhe der Umsatzrendite gestaffelt ist (Umsatzrendite < 4 % = 0 % variabler Zinssatz / Umsatzrendite > 11 % = 8 % variabler Zinssatz).

Sperrfristen

Um Planungssicherheit für das Unternehmen und einen mittelfristigen Anspareffekt für die Mitarbeiter zu erreichen, beträgt die Anlagedauer 5 Jahre. Danach kann mit halbjähriger Kündigungsfrist zum 30.6. oder zum 31.12. gekündigt werden. Im Rahmen von „Härtefallregelungen“ ist auch eine vorzeitige Verfügung möglich. Verlässt der Mitarbeiter das Unternehmen – unabhängig aus welchem Grund – so haben das Unternehmen und der Mitarbeiter das Recht auf fristlose Kündigung des Kapitals.

Risiko

Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens ist die Einlage des Mitarbeiters nicht geschützt. Die stillen Gesellschafter können – im Extremfall – ihr Kapital teilweise oder ganz verlieren.

Gesellschafterausschuss

Die stillen Gesellschafter haben keine Mitentscheidungsrechte, wohl aber Informationsrechte im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens. Diese Informationsrechte können beispielsweise über einen gewählten Ausschuss der stillen Gesellschafter wahrgenommen werden. Der Gesellschafterausschuss ist Ansprechpartner für alle Fragen und Anliegen, die sich aus der Beteiligung ergeben.

Steuerliche Behandlung

Die Ausschüttungen auf stille Beteiligungen werden als Betriebsausgaben gewertet, die den steuerpflichtigen Gewinn reduzieren. Bei den stillen Gesellschaftern zählen Gewinnbeteiligungen zu den Einnahmen aus Kapitalvermögen, die der Abgeltungssteuer unterliegen.

Modellrechnung: Betrieblicher Sparplan

Bei einem Unternehmen mit 100 Mitarbeitern, von denen sich 60 % beteiligen, wird bei einer Monatsleistung pro Mitarbeiter von nur 50 € und einem „Zuschuss“ des Unternehmens von 240 € p.A. schon in fünf Jahren ein Kapital von 4.200 € pro Mitarbeiter aufgebaut. Für das Unternehmen ergibt sich daraus ein Kapitalstock von 252.000 €.

Auch wenn nach Ablauf der Anlagedauer die ersten Sparpläne ausgezahlt werden, bleibt dem Unternehmen ein konstanter – in aller Regel weiter steigender – Kapitalstock erhalten, wenn es kontinuierlich derartige Beteiligungsmodelle anbietet.

Einzahlung Mitarbeiter	Überlassung Arbeitgeber	Kapital 5 Jahre	Kapital 10 Jahre	Zinsen in 10 Jahren bei 5 % p.A.
25 € pro Monat	120 € pro Monat	2.100 €	4.200 €	ca. 1.000 €
50 € pro Monat	240 € pro Monat	4.200 €	8.400 €	ca. 2.000 €
75 € pro Monat	300 € pro Monat	6.000 €	12.000 €	ca. 2.900 €
100 € pro Monat	360 € pro Monat	7.800 €	15.600 €	ca. 3.800 €

Quelle: Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-

Praxisbeispiel

HOPPECKE Unternehmensgruppe, Zwickau

Die Unternehmen

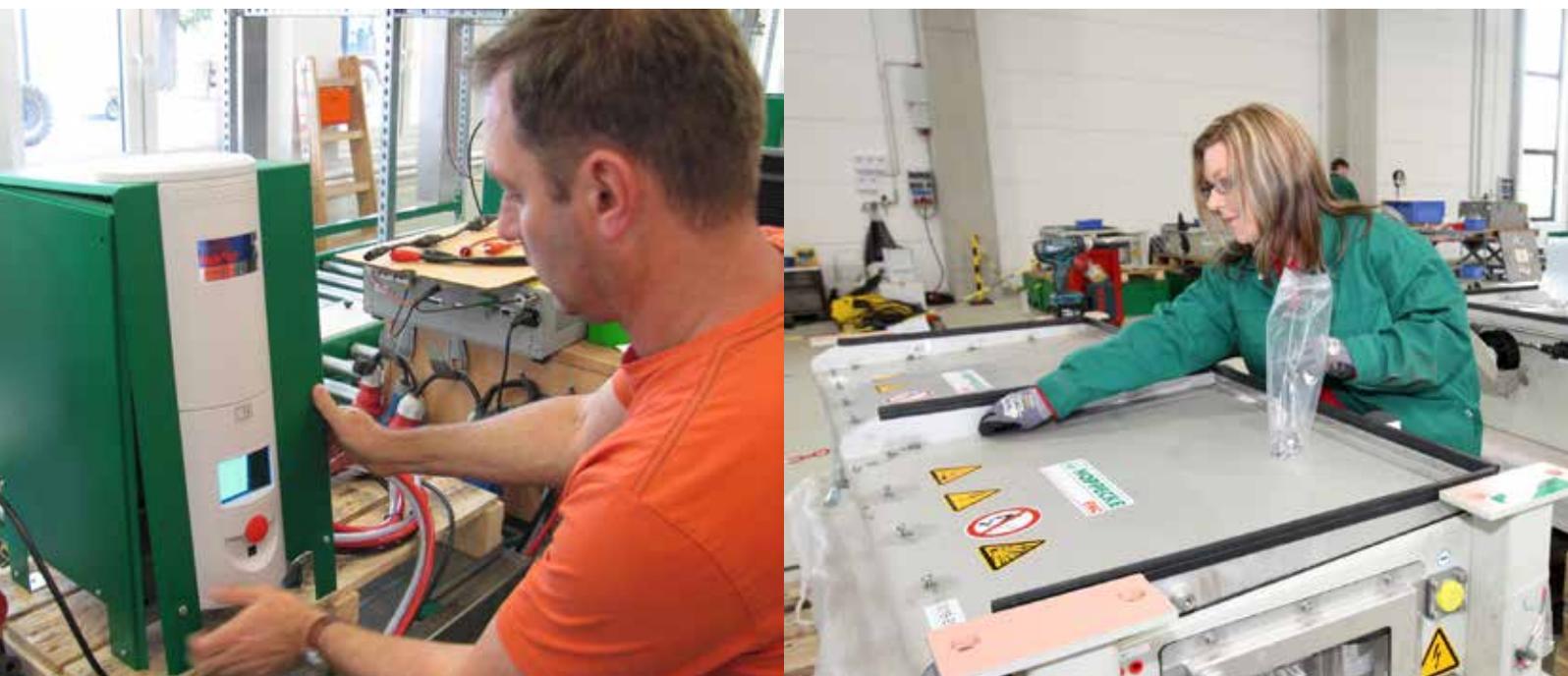
Die 2008 in Zwickau gegründete HOPPECKE Advanced Battery Technology GmbH hat sich auf die Erforschung und Fertigung moderner Batterietechnologien wie Lithium-Ionen und Nickel-Metallhydrid spezialisiert und macht diese für industrielle Anwendungen insbesondere im Bereich des öffentlichen Nahverkehrs und der Speicherung erneuerbarer Energien wirtschaftlich nutzbar. Die HOPPECKE Advanced Battery Technology GmbH ist eine Tochtergesellschaft der ebenfalls in Zwickau ansässigen und bereits im Jahr 2001 gegründeten HOPPECKE Technologies GmbH & Co. KG. Beide Gesellschaften zusammen beschäftigen am Standort Zwickau rund 70 Mitarbeiter in der Forschung, Entwicklung und Fertigung innovativer Energiespeicher sowie in der Entwicklung von Elektronik und im Bau von Industriebatterieladegeräten. Beide Gesellschaften gehören zum Konzernverbund der Accumulatorenwerke HOPPECKE Carl Zoellner & Sohn GmbH mit Sitz in Brilon. HOPPECKE ist mit 1.700 Mitarbeitern weltweit einer der größten Hersteller von Industriebatteriesystemen.

Das Beteiligungsmodell

Das Beteiligungsmodell wurde von der Muttergesellschaft übernommen, die seit mehr als 25 Jahren ihren Mitarbeitern den jährlichen Erwerb von Genussrechten ermöglicht. Alle Mitarbeiter, die in den deutschen Gesellschaften der Hoppecke-Gruppe unbefristet beschäftigt sind, können jährlich bis zu 55 Genussrechte zu einem Nennwert von 50 € erwerben. Davon werden bis zu 15 Genussrechte verbilligt abgegeben - mit einer Festlegungsfrist von 6 Jahren und einer Gewinn- und Verlustbeteiligung von max. 25 % des Nennwertes (Typ A). Die unverbilligten Genussrechte (Typ B) sind für zwei Jahre festgelegt und sind ausschließlich am Gewinn beteiligt.

Die Ziele

Seit der Unternehmensgründung steht für das Familienunternehmen in der vierten Generation der Mensch im Mittelpunkt und sieht ihn als tragende Säule des gemeinsamen Erfolges. Ausdruck dieser Philosophie ist ein immaterielles und materielles Mitarbeiterbeteiligungskonzept, das den Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich am innerbetrieblichen Geschehen zu beteiligen und am gemeinsam erwirtschafteten Erfolg zu partizipieren. Das Beteiligungsmodell unterstützt das gemeinsame Ziel von Mitarbeitern, Unternehmensleitung und Gesellschaftern, die wirtschaftliche und rechtliche Unabhängigkeit von Hoppecke zu sichern.





Der Erfolg

Mit einem Beteiligungskapital von rund 2,8 Mio. Euro leistet das Hoppecke-Modell einen nicht unerheblichen Anteil für die finanzielle Stärkung und Sicherung des Unternehmens und trägt dazu bei, dass langfristig Arbeitsplätze gesichert werden. Für den Mitarbeiter ergibt sich mit einer Durchschnittsverzinsung von 7,34 % eine attraktive Rendite seiner Genussrechte, die weit über die banküblichen Sätze hinausgeht. Die Genussrechte sind damit eine wichtige Ergänzung der Vermögensbildung und der Altersvorsorge der Mitarbeiter.

Insbesondere am Standort in Zwickau erfährt das Beteiligungsmodell eine außerordentlich hohe Akzeptanz. Mit einer überdurchschnittlichen Beteiligungsquote weisen die beiden Gesellschaften die höchste Nachfrage nach den Genussrechten innerhalb des Unternehmensverbundes auf.

Ergänzt und unterstützt wird das Beteiligungsmodell bei Hoppecke um immaterielle Beteiligungsaspekte, wie Informations- / Kommunikationssysteme, Projektmanagement, Gruppen- / Teamarbeit, Zielvereinbarungen, Personalentwicklung, HOPPLA – Hoppecke Lernende Arbeitswelten u.a., die die Grundlage für eine innovative und zukunftsorientierte Personalarbeit bei Hoppecke bilden.

>>Was wäre das Unternehmen ohne die Menschen, die es beleben? Die Wertschätzung der Mitarbeiter und deren selbstverständliche Beteiligung am Erfolg des Unternehmens als fairen Ausgleich für ihr Engagement, sind die Grundsätze unserer Zusammenarbeit und Geheimnis unseres Erfolges. Davon profitieren das Unternehmen, seine Mitarbeiter und seine Gesellschafter gleichermaßen.“<<

Friedhelm Nagel, Prokurist der Gesellschaften HOPPECKE Technologies GmbH & Co. KG und HOPPECKE Advanced Battery Technology GmbH, Zwickau

Die staatliche Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Mit dem Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz (MKBG), das zum 01.04.2009 in Kraft getreten ist, hat der Gesetzgeber die steuerliche Förderung der betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung deutlich ausgeweitet und deren enormen Bedeutungszuwachs für die Unternehmen anerkannt.

Vermögenswirksame Leistungen

Jeder Mitarbeiter hat die Möglichkeit, bis zu 400 € pro Jahr als vermögenswirksame Leistungen im eigenen Unternehmen in Form einer Kapitalbeteiligung anzulegen – und zwar zusätzlich zu möglicherweise schon bestehenden Bauspar- und Banksparverträgen. Für vermögenswirksame Leistungen in der Anlageform der Kapitalbeteiligung am Arbeitgebenden Unternehmen gilt eine Arbeitnehmersparzulage von 20 %. Die Einkommensgrenzen liegen bei 20.000 € zu versteuerndem Einkommen für Ledige und 40.000 € für Verheiratete.

Vermögenswirksame Leistungen unterliegen einer Sperrfrist von sieben Jahren. Die Auszahlung des Kapitals erfolgt erst nach Ablauf dieser Sperrfrist.

Steuerbefreiung nach § 3 Nr. 39 EStG

Die seit 2009 geltende steuerliche Förderung nach § 3 Nr. 39 EStG sieht vor, dass jeder Arbeitgeber seinen Mitarbeitern Unternehmensanteile bis zu einer Höhe von 360 € p.A. steuer- und sozialabgabenfrei überlassen kann. Diese Steuervergünstigung kann in Anspruch genommen werden, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Die steuerfreie Überlassung des Arbeitgebers darf nicht mit tariflichen und einzelvertraglichen Ansprüchen der Arbeitnehmer verrechnet werden.
- Es gilt das Gleichbehandlungsgebot, d.h.: allen Mitarbeitern eines Unternehmens, die länger als ein Jahr beschäftigt sind, muss das Angebot zur Mitarbeiterbeteiligung offen stehen.

Die Mitarbeiter selbst haben gemäß § 3 Nr. 39 EStG die Möglichkeit, im Rahmen einer Entgeltumwandlung Teile ihres Gehalts oder einer Sonderzahlung bis zu 360 € pro Jahr steuerfrei, nicht aber sozialabgabenfrei, im „eigenen“ Unternehmen anzulegen. Unabhängig davon, ob der Betrag durch Überlassung, Entgeltumwandlung oder beidem aufgebracht wird, kann der steuerbefreite Höchstbetrag von 360 € pro Jahr nicht überschritten werden.

Förderung der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung

Vermögenswirksame Leistungen (5. VermBG)	§ 3 Nr. 39 EStG
400 Euro pro Jahr max. geförderte Anlage für den Arbeitnehmer <ul style="list-style-type: none">• 20 Prozent Arbeitnehmersparzulage (max. 80 Euro) pro Jahr• Einkommensgrenzen: 20.000 Euro/40.000 Euro• Sperrfrist: sieben Jahre	360 Euro pro Jahr Steuer- und Sozialabgabenfreiheit bei der Überlassung von Vermögensbeteiligungen durch den Arbeitgeber. oder Steuerfreiheit bei Entgeltumwandlung durch den Arbeitnehmer.

Quellen: BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Mitarbeiter-Kapital-Beteiligung, 2009 / AGP e.V.: Mitarbeiterbeteiligung – Führungskonzept für den Mittelstand, 2011

Trotz mancher Einschränkungen bietet das neue Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter. Bei Inanspruchnahme aller Förderungen wird schon nach einer Laufzeit von sechs Jahren und erst recht bei einer längeren Laufzeit erhebliches Kapital aufgebaut – als Beitrag zur Vermögensbildung der Mitarbeiter und zur Stärkung des Kapitals der Unternehmen.

Modellrechnung Mitarbeiter

5. VermBG	§ 3 Nr. 39 EStG
Eigenleistung des Mitarbeiters max. 400 Euro pro Jahr	Überlassung von Vermögensbeteiligung durch den Arbeitgeber max. 360 Euro pro Jahr
Kapitaleinlage im Unternehmen: 760 Euro pro Jahr	
Eingezahltes Kapital nach sechs Jahren (Ablauf Einzahlungsfrist): 4.560 Euro (6 x 760 Euro)	
Erhaltene Zinsen (z. B. fünf Prozent jährlich) in sechs Jahren + ein Jahr Ruhezeit (Ablauf der siebenjährigen Sperrfrist): 1.015 Euro	
Erhaltene Arbeitnehmersparzulage: 480 Euro (20 Prozent von 400 Euro x 6)	
Summe nach sieben Jahren: 6.055 Euro	
Eigenleistung des Mitarbeiters nach sieben Jahren: 2.400 Euro (6x400 Euro)	

Quellen: BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Mitarbeiter-Kapital-Beteiligung, 2009 / AGP e.V.: Mitarbeiterbeteiligung – Führungskonzept für den Mittelstand, 2011

Praxisbeispiel

IMO Leipzig GmbH, Leipzig

Das Unternehmen

Die IMO Leipzig GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen, das seinen Kunden europaweit ein breites Sortiment von Stahlbaumontageleistungen bietet. Die Schwerpunkte liegen in der Montage von Kraftwerkskonstruktionen wie Kesselgerüste, Kanäle, Bunker und Nebenanlagen, Stahlkonstruktionen für Industrie, Infrastruktur- und Gesellschaftsbauten, Montage von Tanks und Behältern sowie Funkmaste und Sonderkonstruktionen. Insgesamt arbeiten 320 Mitarbeiter im Unternehmen

Das Beteiligungsmodell

Die (indirekte) Mitarbeiterbeteiligung wurde 1992 aufgelegt. Die Mitarbeiter konnten Anteilsscheine auf der Grundlage einer stillen Beteiligung an einer Beteiligungsgesellschaft erwerben. Diese ist wiederum mit 14,6 % an der IMO Leipzig GmbH direkt beteiligt. Der Betrag pro Anteilsschein ist auf 2.500 EUR begrenzt. Die jährliche Verzinsung ist abhängig vom Jahresergebnis der IMO Leipzig GmbH.



Die Ziele

Die Mitarbeiterbeteiligung war ein wesentliches Element und Voraussetzung für die Privatisierung des Unternehmens im Rahmen eines MBO's in Verbindung mit einer Bankenbeteiligungsgesellschaft. Neben der Finanzierung des von der Treuhandanstalt geforderten Kaufpreises war das Ziel der Mitarbeiterbeteiligung von Anfang an die stärkere unternehmerische Einbeziehung der Mitarbeiter in die wirtschaftliche und strategische Entwicklung des Unternehmens.

Der Erfolg

Die erste Etappe der Mitarbeiterbeteiligung ermöglichte in Verbindung mit dem MBO und der Bankenbeteiligungsgesellschaft die Privatisierung des Unternehmens von der Treuhandanstalt. Damit wurde überhaupt erst die eigenständige Existenz des Unternehmens ab 1992 ermöglicht.

In der weiteren – damals nicht voraussehbaren – Entwicklung des Unternehmens wurden mit der Mitarbeiterbeteiligung die Verbundenheit zum Unternehmen und die Motivation und Einbeziehung der Mitarbeiter nachhaltig gestärkt. Die von den Mitarbeitern zur Verfügung gestellten finanziellen Mittel sind ein fester Bestandteil der Eigenkapitalausstattung des Unternehmens geworden. Insgesamt gesehen ist die Mitarbeiterbeteiligung nach 20 Jahren Laufzeit ein nach wie vor wesentlicher Erfolgsfaktor in der wirtschaftlichen Entwicklung der IMO Leipzig GmbH.

>>Die Mitarbeiterbeteiligung, die es seit nunmehr 20 Jahren im Unternehmen gibt, ist eine wichtige Komponente in der Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Gesellschaftern und Belegschaft. Sie ist für alle Beteiligten ein Erfolgsmodell.<<

Wolfgang Topf - Geschäftsführender Gesellschafter, IMO Leipzig GmbH, Leipzig

Einführung des Beteiligungsmodells im Unternehmen

Realistische Erwartungen

Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist in aller Regel ein langfristiges Finanzierungskonzept: Der Aufbau eines relevanten Kapitalstocks der Mitarbeiter ist eine Frage von Jahren und nicht von Monaten oder gar Wochen.

Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist eine Beteiligung „auf Zeit“: Das Mitarbeiterkapital oder Teile davon werden im Verlauf bzw. spätestens bei Ablauf des Beschäftigungsverhältnisses ausgezahlt. Wenngleich den Unternehmen nach einigen Jahren ein konstanter Kapitalstock erhalten bleibt, so müssen doch Vorkehrungen für die Auszahlung von Teilbeträgen getroffen werden. Hier haben sich in der Unternehmenspraxis aber schon seit langem erprobte Regelungen herausgebildet.

Kapitalbeteiligungen unterliegen dem Prinzip der „doppelten Freiwilligkeit“: Sie beruhen auf einem freiwilligen Angebot der Unternehmensleitung, das von den Mitarbeitern angenommen oder abgelehnt werden kann.

Eine Frage der Unternehmenskultur

Die Möglichkeit zur Kapitalbeteiligung am eigenen Unternehmen soll die Mitarbeiter begeistern. Denn ob, in welchem Umfang und in welchem Zeitraum es zum Aufbau eines (Mitarbeiter-) Kapitalstocks kommt, hängt im Wesentlichen von der Beteiligungsquote ab, d.h. vom Anteil der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die das Angebot des Unternehmens zur Zeichnung von Anteilen annehmen. Die Erfahrung zeigt, dass eine durchschnittliche Beteiligungsquote von 50 % bis 60 % der teilnahmeberechtigten Mitarbeiter erreicht wird.

Die Höhe der Beteiligungsquote ist auch eine Frage der Unternehmenskultur:

- Wechselseitiges Vertrauen zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft,
- Vertrauen in die wirtschaftliche Prosperität des Unternehmens und in die Unternehmensführung,
- offene Information und Kommunikation und
- Transparenz im Hinblick auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Zielsetzungen des Unternehmens

sind wichtige Erfolgsfaktoren und fördern die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an „ihrem“ Unternehmen zu beteiligen.

Konzeption und Einführung des Modells

Die Einführung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ist ein Prozess, der sorgfältig vorbereitet und schrittweise durchgeführt werden sollte, denn die Grundlagen für ein erfolgreiches Beteiligungsmodell werden schon in der Anfangsphase gelegt.

Die Konzeption und Umsetzung der Vereinbarungen sollten im Rahmen einer betrieblichen Arbeitsgruppe ggf. unter Hinzuziehung eines Beraters erfolgen. Hier sollte eine Verständigung über die Zielsetzungen des Modells und die daraus abzuleitenden Instrumente und Durchführungswege erfolgen. Darüber hinaus sollte in dieser Arbeitsgruppe auch ein Konzept für die Kommunikation der Zielsetzungen und Modalitäten des Beteiligungsmodells im Unternehmen und gegenüber der Öffentlichkeit erarbeitet werden.

In der Praxis hat sich für die Einführung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung ein fünfstufiges Verfahren bewährt.

Im **ersten Schritt** geht es darum, ein gemeinsames Verständnis von Mitarbeiterbeteiligung und den damit verbundenen Zielsetzungen des Unternehmens zu entwickeln und zu formulieren. Dazu gehört insbesondere eine Stärken- und Schwächenanalyse im Hinblick auf die wirtschaftliche Ausgangslage, die zukünftigen Herausforderungen, die finanz- und personalwirtschaftliche Situation, die Unternehmenskultur u.a..

Der **zweite Schritt** dient dazu, anhand der Kernfragen der Modellgestaltung die grobe Charakteristik eines passenden Modells zu erarbeiten. Die Bearbeitung der Kernfragen ist geeignet, das Thema strukturiert in einer unternehmensinternen Projektgruppe zu diskutieren und die wesentlichen Aspekte des Beteiligungsmodells – insbesondere die damit verbundenen Chancen und Risiken für die Belegschaft – herauszustellen.

Im **dritten Schritt** sollte die (Vor-)Entscheidung für ein Grundmodell der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung fallen. Dazu sollten auch externe Informationen eingeholt und ausgewertet werden. Auch der Besuch eines anderen Unternehmens, das über entsprechende Erfahrungen verfügt, ist sehr hilfreich.

Im **vierten Schritt** wird das spezifische Beteiligungsmodell ausgearbeitet und an die jeweils unternehmensspezifischen Ziele und Bedingungen angepasst. Die personal- und finanzwirtschaftlichen Auswirkungen – z.B. Aufwand, Kosten und Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter – werden diskutiert und durch Modellrechnungen abgeschätzt.

Der **fünfte und abschließende Schritt** dient dazu, mit Hilfe von Musterverträgen das ausgearbeitete Modell in vertragliche Vereinbarungen und Bestimmungen zu überführen: Statut, Betriebsvereinbarung, jeweils bilaterale Verträge des Unternehmens mit den Mitarbeitern, Kaufangebot und Käuferklärung. Diese Unterlagen sollten vom Steuerberater oder Anwalt des Hauses oder von einem externen Experten geprüft werden. Es ist dann ratsam, eine Anrufungsauskunft beim zuständigen Finanzamt einzuholen.

Quelle: SAB – Sächsische Aufbaubank GmbH: Projekt zur Mitarbeiterbeteiligung in Sachsen, 2002

Tue Gutes und rede darüber

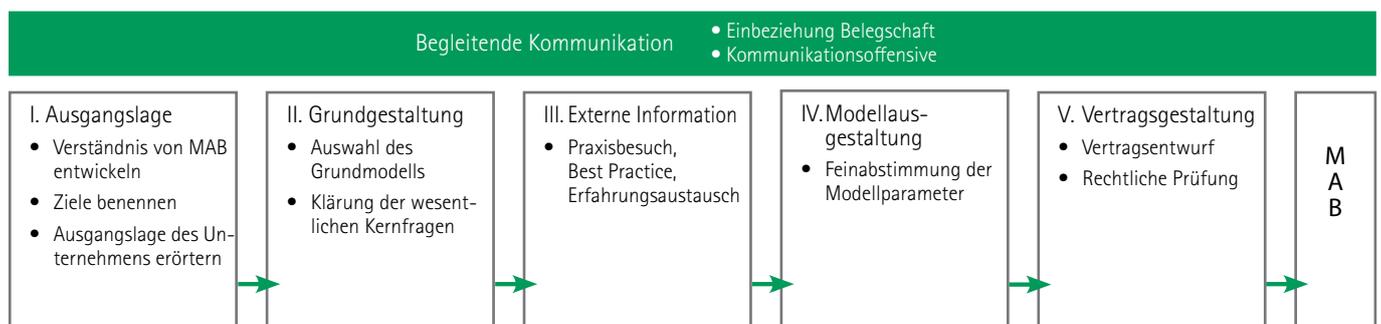
Um eine reibungslose Einführung des Modells sowie eine hohe Akzeptanz zu gewährleisten, ist es wichtig, begleitend zu diesen Schritten eine Kommunikationsoffensive im Unternehmen zu starten und die Mitarbeiter rechtzeitig über das Modell zu informieren. Hilfreich sind zudem verständliche Informations- und Präsentationsunterlagen, Modellrechnungen und die Vorstellung des Modells, der Zielsetzungen sowie der Chancen und Risiken durch den Unternehmer.

Die Verwaltung der Beteiligung

Der Aufwand für die Einführung und Verwaltung einer Kapitalbeteiligung ist überschaubar und auch für kleine und mittelständische Unternehmen ohne weiteres verkraftbar.

Die Verwaltung der Kapitalanteile der Mitarbeiter sowie die jährlichen Informationen über ein neues Beteiligungsangebot des Unternehmens oder den Stand des Beteiligungskontos werden routinemäßig von der Finanzbuchhaltung oder auch der Personalabteilung abgewickelt.

Einführungsschritte einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung



Quelle: SAB – Sächsische Aufbaubank GmbH: Projekt zur Mitarbeiterbeteiligung in Sachsen, 2002

Checkliste und Beratung

Beratung bei der Gestaltung, Einführung oder Optimierung einer Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung bieten sowohl die großen Beratungsgesellschaften als auch einige spezialisierte kleinere Unternehmensberatungen. Zudem können Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer beratend zur Seite stehen.

Information und Beratung bietet auch der Verband für Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland, die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP- in Kassel an. Der gemeinnützige Verein mit ca. 150 Mitgliedsunternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung berät seit 60 Jahren Unternehmen bei der Einführung und Weiterentwicklung von Beteiligungsmodellen.

Gerne kann diese Checkliste an die AGP versendet werden und als Grundlage für ein erstes Bewertungsgespräch über die Realisierbarkeit des Vorhabens genutzt werden.

Kontakt:

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel
Tel.: 0561 / 932425-0
Fax: 0561 / 932425-2
Email: info@agpev.de
Internet: www.agpev.de

Finanzielle Zielsetzungen

Stärkung des Eigenkapitals	<input type="checkbox"/>
Flexibilisierung der Personalkosten	<input type="checkbox"/>
Stärkung der Liquidität	<input type="checkbox"/>

Personalwirtschaftliche Zielsetzungen

Bindung an das Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Anreize zu unternehmerischem Handeln	<input type="checkbox"/>

Rechtsform des Unternehmens

Bitte eintragen	<input type="checkbox"/>
-----------------	--------------------------

Unternehmenskulturelle Bedingungen

Identifikation mit dem Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Vertrauensvolle Zusammenarbeit	<input type="checkbox"/>
Freiräume für eigenverantwortliches Handeln	<input type="checkbox"/>

Wer soll beteiligt werden?

Alle Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Ausschluss bestimmter Mitarbeiter-Gruppen*	<input type="checkbox"/>
Kriterium: Mindestbetriebszugehörigkeit	<input type="checkbox"/>
Kriterium: Lohn- und Gehaltsgruppen	<input type="checkbox"/>
Kriterium: Leistung	<input type="checkbox"/>

Wo kommen die Mittel her?

Finanzierung durch das Unternehmen durch...

Erfolgsbeteiligung*	<input type="checkbox"/>
Prämie	<input type="checkbox"/>
Überlassung nach § 3 Nr. 39 EStG	<input type="checkbox"/>
Preis bzw. Kursabschlag auf Aktie	<input type="checkbox"/>

Finanzierung durch die Mitarbeiter durch...

Ratenzahlung	<input type="checkbox"/>
Entgeltumwandlung nach § 3 Nr. 39 EStG	<input type="checkbox"/>
Vorfinanzierung durch Arbeitgeberdarlehen	<input type="checkbox"/>
Verknüpfung mit Sonderzahlungen	<input type="checkbox"/>
Verknüpfung mit Erfolgsbeteiligung*	<input type="checkbox"/>

*Bezugsgröße Erfolgsbeteiligung

Leistung	<input type="checkbox"/>
Ertrag	<input type="checkbox"/>
Gewinn	<input type="checkbox"/>

Wie soll die Beteiligung vergütet werden?

Verzinsung

Fixe Verzinsung	<input type="checkbox"/>
Variable Verzinsung	<input type="checkbox"/>
Basisverzinsung + erfolgsabhängiger Zuschlag	<input type="checkbox"/>

Gewinnverteilung

Nach Kapitalanteilen	<input type="checkbox"/>
Spezifische Formel	<input type="checkbox"/>

Verfahren der Gewinnverteilung

Dividende	<input type="checkbox"/>
Bilanzgewinnermittlung	<input type="checkbox"/>
Gewinnstaffel	<input type="checkbox"/>

Sollen die Mitarbeiter am Verlust beteiligt werden?

Ja, volle Verlustbeteiligung	<input type="checkbox"/>
Ja, begrenzte Verlustbeteiligung	<input type="checkbox"/>
Nein	<input type="checkbox"/>

* Kann zum Ausschluss der steuerlichen Förderung führen



Wie soll der Kapitalertrag verwendet werden?

Barauszahlung	<input type="checkbox"/>
Wiederanlage im Unternehmen	<input type="checkbox"/>
Kombination aus Barauszahlung und Wiederanlage	<input type="checkbox"/>
Max. Höhe der Gewinnbeteiligung	<input type="checkbox"/>

Wie soll das Beteiligungskapital verfügbar sein?

Keine Sperrfristen	<input type="checkbox"/>
Länge der Sperrfristen	<input type="checkbox"/>

Vorzeitige Kündigungsmöglichkeiten durch den Arbeitnehmer

Gemäß 5. VermBG (Tod, Arbeitslosigkeit)	<input type="checkbox"/>
Kündigung des Arbeitsverhältnisses	<input type="checkbox"/>
Sonstige Gründe	<input type="checkbox"/>

Vorzeitige Kündigungsmöglichkeiten durch den Arbeitgeber

Unternehmensverkauf	<input type="checkbox"/>
Fusion	<input type="checkbox"/>
Pfändung der Kapitalanteile	<input type="checkbox"/>
Kündigung des Arbeitsverhältnisses	<input type="checkbox"/>

Kündigung

Termine	<input type="checkbox"/>
Fristen	<input type="checkbox"/>

Rückzahlung

Gesamtbetrag	<input type="checkbox"/>
Ratenweise	<input type="checkbox"/>
Zum Ende des Geschäfts- bzw. Kalenderjahres	<input type="checkbox"/>

Welche Rechte sollen die Beteiligten erhalten?

Mitwirkungsrechte

Ausschluss jeglicher Rechte	<input type="checkbox"/>
Informationsrechte	<input type="checkbox"/>
Kontrollrechte	<input type="checkbox"/>
Gesellschafterrechte	<input type="checkbox"/>

Wahrnehmung der Rechte durch...

Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>
Betriebsrat	<input type="checkbox"/>
Gremien (bspw. Partnerschaftsausschuss)	<input type="checkbox"/>

Auf welcher vertraglichen Basis soll die Beteiligung begründet sein?

Arbeitsvertrag	<input type="checkbox"/>
Gesamtzusage	<input type="checkbox"/>
Betriebsvereinbarung	<input type="checkbox"/>
Jährliches Angebot	<input type="checkbox"/>

**Herausgeber:**

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr
Referat 22, Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik

Redaktion, Gestaltung und Satz:

Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. -AGP-
Wilhelmshöher Allee 283a, 34131 Kassel

Redaktionsschluss:

27. August 2012

Bezug:

Als Download www.smwa.sachsen.de

Copyright

Diese Veröffentlichung ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, auch die des Nachdruckes von Auszügen und der fotomechanischen Wiedergabe, sind dem Herausgeber vorbehalten.