

PROFITS

Das Unternehmermagazin der Sparkassen-Finanzgruppe

WEITERBILDUNG

Mitarbeiter optimal schulen

IT-SICHERHEIT

Datendieben keine Chance bieten

AKTIENFONDS

Von Rohstoffpreisen profitieren

ARBEITGEBERIMAGE

MEINE FIRMA, MEINE MARKE

DOSSIER
SO GEWINNEN
SIE ÖFFENTLICHE
AUFTRÄGE

Wilhelm Stemmer, Hersteller von Spezialkameras aus München, punktet bei Mitarbeitern und Bewerbern mit einem Wohlfühlklima





Ein Stück für jeden

Eigentum. Mehr Eigenkapital, mehr Motivation, mehr Gewinn: Das sind gute Gründe für Unternehmer, die Mitarbeiter an der Entwicklung der Firma zu beteiligen. Welche Modelle sich anbieten.

Der Anteil lässt sich sehen. Bei der Georg Ackermann GmbH im fränkischen Wiesenbronn ist jeder zweite der 120 Mitarbeiter ein Mitunternehmer. Die Firma produziert Freiformteile und Sonderlösungen aus Holz- und Verbundwerkstoffen. Abnehmer sind Ladenbauer, Schreiner, Messebauer und die Industrie. Firmenchef Frank Ackermann erklärt: „Seit sechs Jahren kann sich jeder im Team in stiller Form an unserem Unternehmen beteiligen. Ausgenommen sind nur die Auszubildenden.“

Geschick an die Firma binden

Das bringt der Schreinerei mehrere Vorteile. „Zum einen erkennen wir die Tendenz, dass viele unserer Mitarbeiter betriebswirtschaftlicher denken“, sagt Ackermann. Zum anderen stärkten die insgesamt 180 000 Euro der Belegschaft das Eigenkapital des Betriebs. „Wir zahlen im Gegenzug eine Gewinnbeteiligung, die bisher pro Jahr zwischen 11 und 30 Prozent lag“, so der 50-Jährige. Eine günstige Finanzierung sieht für ihn zwar anders aus, „doch es geht mir mit der Beteiligung vor allem darum, die Mitarbeiter an die Firma zu binden. Zudem

möchten wir ihnen unsere unternehmerische Denkweise vermitteln und sie dazu veranlassen, die richtigen Entscheidungen in ihrem Aufgabengebiet zu treffen“.

Es gibt also viele gute Gründe für Unternehmer, ihre Mitarbeiter am Unternehmenserfolg teilhaben zu lassen. Einer aktuellen Studie zufolge haben 85 Prozent der Firmenchefs das Ziel, die Identifikation ihrer Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber zu steigern. Mehr als jeder zweite Betrieb will die Produktivität verbessern und das Team zu Höchstleistungen motivieren (siehe „Zusätzlicher Einsatz möglich“). Helmut Hartwich, Leiter des Vorstandsstabs der Sparkasse Mittelholstein AG in Rendsburg, erkennt zudem eine positive Imagewirkung und sagt: „Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit, sich als Aktionäre an der Sparkasse zu beteiligen. Die Motivation und die Bindung an unser Haus sind gestiegen. Das wirkt nach innen wie nach außen.“

Darüber hinaus beeinflussen Einlagen der Angestellten auch die Eigenkapitalsituation, was zu einem besseren Rating und damit zu guten Konditionen bei Finanzierungen führen kann. Es spricht also einiges

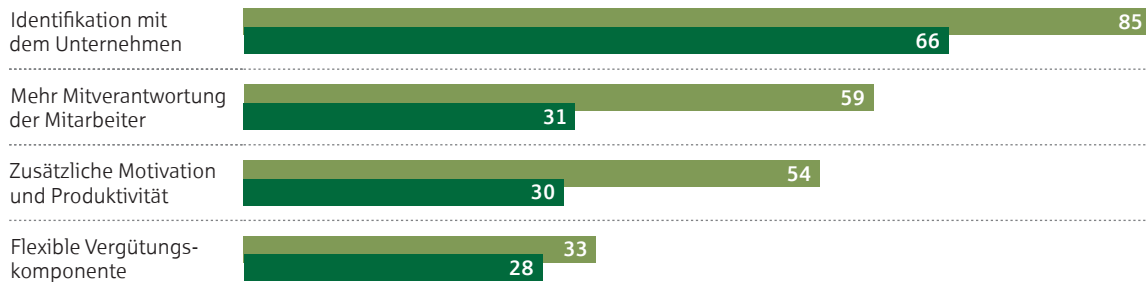
dafür, sich einen Überblick zu den einzelnen Modellen zu verschaffen. Stefan Fritz, Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft Mit-Unternehmer.com in Bamberg, weiß aus Erfahrung: „Der Firmenchef wird bei der Einführung einiges an Überzeugungsarbeit leisten müssen. Das sollten Unternehmer als treibende Kraft im Vorfeld einkalkulieren.“

Formal erscheint im Mittelstand die Einführung einer Kapitalbeteiligung meist nicht besonders kompliziert. Heinrich Beyer, Geschäftsführer des Bundesverbands Mitarbeiterbeteiligung in Kassel, sagt: „Zusammen mit dem Steuerberater und einem externen Experten können die entsprechenden Programme leicht erarbeitet und definiert werden.“

Teilhabe am Betrieb stärkt erfahrungsgemäß die Motivation der Mitarbeiter.

Zusätzlicher Einsatz möglich

Welche Ziele der Mitarbeiterbeteiligung gesetzt und wie sie erreicht werden.



■ Zielsetzung ■ Zielerreichung Angaben in Prozent. Quelle: Ernst & Young, Deutsches Aktieninstitut

Welche rechtlichen Konsequenzen sich im konkreten Fall ergeben, hängt dann von der gewählten Form ab. Berater Fritz ergänzt: „Familienunternehmer wollen die Zügel in der Geschäftsführung durchweg in der Hand behalten.

Eben deshalb laufen die Modelle im Mittelstand zumeist auf stille Beteiligungen, Genussrechte oder Darlehen hinaus.“ Der Unternehmer hat weitgehend freie Hand in puncto Verzinsung, Kündigungsfristen oder Auszahlungsmodali-

täten (siehe „Chancen und Risiken kommunizieren“).

Bei den Varianten Genussrecht und stille Beteiligung handelt es sich um Mezzanine-Programme, also Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapital. Voraussetzung ist, dass die Mitarbeiter ihr Geld mindestens fünf Jahre lang investieren. Die Kapitalgeber erhalten Informations-, allerdings keine Mitspracherechte. Die Vergütung basiert in der Regel auf einem festen Zinssatz sowie einer Gewinn- und Verlustbeteiligung.



Stefan Fritz, Chef der Gesellschaft Mit-Unternehmer.com in Bamberg

„Chancen und Risiken kommunizieren“

PROFITS: Welche Form der Mitarbeiterbeteiligung bietet sich an?

Fritz: Viele Firmenchefs entscheiden sich für Mezzanine-Modelle, also etwa eine stille Beteiligung oder Genussrechte. Die Einzelheiten bestimmt jeder nach seinen Bedürfnissen. Die stille Beteiligung unterliegt aber rechtlichen Vorgaben zur Informationspflicht. Das lässt sich vermeiden, wenn das Genussrecht oder Mitarbeiterdarlehen gewählt werden.

PROFITS: Welche Kriterien zählen für eine hohe Akzeptanz?

Fritz: Die meisten Arbeitnehmer haben kein Interesse, sich intensiv mit Kennzahlen und komplizierten Rechnungen zu beschäftigen. Im Idealfall präsentiert der Unternehmer die Firmenentwicklung kurz anhand einer Zahlenreihe.

PROFITS: Je mehr Information, desto besser?

Fritz: Die meisten Mitarbeiter besprechen mit ihrem Partner, wie und wo sie ihr Geld anlegen. Es gilt also, nicht nur den jeweiligen Arbeitnehmer, sondern auch seine Angehörigen zu überzeugen. Die Chancen und Risiken sollten offen kommuniziert werden.

Aus eigener Kraft schultern

Unternehmer profitieren von verschiedenen Vorteilen. Die Eigenkapitalquote und damit die Kreditwürdigkeit des Unternehmens verbessern sich. Die Firma kann Kapitalengpässe leichter aus eigener Kraft überbrücken, denn die Rückzahlung des Kapitals erfolgt in der Regel erst am Ende der Laufzeit. Nachteil: Mezzanine-Finanzierungen gelten als vergleichsweise teuer. Vielfach zahlt das Unternehmen Renditen von 10 Prozent und mehr im Jahr. Silberstreif: Wie viel Ertrag ein Investment per annum abwirft, ist für das Interesse der Mitarbeiter erfahrungsgemäß eher zweitrangig. ➤

„Die Verzinsung sollte aber schon deutlich über Anlagen auf dem Sparbuch liegen“, rät Beyer.

Positiv wirkt es sich immer aus, wenn der Unternehmer einen Zuschuss gibt. Die Mitarbeiter des Familienunternehmens Goldbeck in Bielefeld erhalten zum Beispiel steuerfrei einen Betrag von bis zu 300 Euro im Jahr dazu. Die Gruppe mit mehr als 3800 Mitarbeitern in Deutschland und im europäischen Ausland hat sich auf den gewerblichen und kommunalen Hochbau spezialisiert und bewegt sich seit Jahren stetig auf Wachstumskurs. Seit mehr als 30 Jahren können sich alle Arbeitnehmer als stille Gesellschafter an der Firmengruppe beteiligen. „Im Schnitt lag die Rendite unserer Mitarbeiter in den vergangenen Jahren bei etwa 13,5 Prozent per annum“, sagt Thomas Domeyer, Leiter der Finanzbuchhaltung. Die Verzinsung des Kapitals vari-



„Die Programme können leicht erarbeitet werden“

Heinrich Beyer, Bundesverband Mitarbeiterbeteiligung

iert abhängig vom Unternehmensergebnis. „Im Optimalfall bei besser Ertragslage zahlen wir bis zu 18 Prozent Zinsen im Jahr“, erläutert Domeyer. Maximal 1200 Euro kann jeder jährlich einbringen.

Auf die Höhe kommt es dabei nicht an. Am Ende wird es für den Erfolg einer Mitarbeiterbeteiligung immer entscheidend sein, dass die Arbeitnehmer dem Unternehmer und seinen Fähigkeiten Vertrauen schenken, sonst scheitert das Vorhaben (siehe „So werben Chefs fürs Konzept“). Als oberstes Gebot gilt dabei, den Mitarbeitern Hintergründe und Einflussgrößen verständlich zu ver-

mitteln. Der Unternehmer sollte die Belegschaft zudem von den Vorteilen überzeugen. So hat Firmenchef Ackermann darauf geachtet, dass die vertraglichen Details auf eine DIN-A4-Seite passen. „So ist garantiert, sich auf das Wesentliche zu beschränken“, erklärt der Unternehmer.

Erfolgsabhängige Variante

Auch das Handelsunternehmen Globus setzt auf umfassende Information der etwa 17 000 Mitarbeiter in den deutschen SB-Warenhäusern. Seit 1990 können sie sich an ihrem eigenen Betrieb oder der gesamten Gruppe beteiligen. „Die Vergütung erfolgt mit einem festen Basiszinssatz, der um eine erfolgsabhängige Komponente ergänzt wird“, erläutert Olaf Schomaker, Geschäftsführer für die Bereiche Personal, IT und Controlling der Globus SB-Warenhaus Holding in St. Wendel. Die Beteiligung bringe für beide Seiten Vorteile. „Das Interesse der Mitarbeiter an ihrer Arbeit und die Bindung sind deutlich höher“, so der Personalexperte.

Frank Ackermann hat noch eine weitere Überlegung im Hinterkopf. „Bei unserer überschaubaren Firmengröße ist der Einfluss des Einzelnen auf das Ergebnis ungleich größer als etwa in einem Konzern. Durch die Beteiligung wird das den Mitarbeitern stärker bewusst“, so der Firmenchef. Mit dem Programm will er zudem die hierarchischen Strukturen in der GmbH aufweichen. Ackermann: „Schließlich bin ich als Geschäftsführer selbst bei der Firma angestellt. Ziel ist es deshalb auch, die strikte Trennung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer abzubauen.“

Eva Neuthinger

So werben Chefs fürs Konzept

Wie Unternehmer die Beteiligung am besten einführen.

- **Information.** Auskunftsfreudigkeit ist nicht nur für die Phase der Einführung wichtig, sondern während der gesamten Laufzeit. Die Führungsspitze muss voll und ganz hinter dem Vorhaben stehen und es in jeder Situation ernsthaft vertreten.
- **Marketing.** Es kommt darauf an, über verschiedene Kanäle, beispielsweise Informationsveranstaltungen, Intranet oder auch Broschüren, möglichst kräftig für das Angebot zu werben.
- **Zuschuss.** Mitarbeiter können bis zu 400 Euro im Jahr als vermögenswirksame Leistungen in Form einer Kapitalbeteiligung anlegen. Der Unternehmer kann auch bis zu 360 Euro steuer- und sozialversicherungsfrei zusätzlich zum Lohn als Mitarbeiterbeteiligung gewähren. Eine Gehaltsumwandlung bleibt ebenfalls bis zu dieser Höhe zumindest steuerfrei. Diese Förderungen erhöhen die Teilnahmequote.

