

## Mitarbeiterbeteiligung - Wir sind die Firma

Über die Pläne der Regierung, die Mitarbeiterbeteiligung auszuweiten, wird heftig gestritten. Während sich viele Unternehmer nicht einmal mit der Idee anfreunden können, zeigt manch andere Firma schon lange, dass sie von dem Modell profitiert.

Man könnte die Fotos im Eingangsbereich der Planegger Firma einfach für eine schöne Geste halten. 408 Fotos, von denen je ein Mitarbeiter nett herablächelt und so die Besucher aufs herzlichste willkommen heißt. Doch die Bilderwand im Entree der Müller-BBM Gruppe ist weit mehr als ein kleiner Gruß. Sie zeigt, welchen Stellenwert die Mitarbeiter im Unternehmen haben: Viele von ihnen sind Mitgesellschafter. Sie sind das Unternehmen. 179 aktuelle und ehemalige Angestellte halten die Anteile an der Müller-BBM Verwaltungs- und Beteiligungsgesellschaft mbH. Sie ist die Holding der Müller-BBM Gruppe, in der wiederum fünf Ingenieurgesellschaften und Firmen für technische Spezial- und Softwareprodukte zusammengeschlossen sind.

Eingeführt wurde die Mitarbeiterbeteiligung bereits im Jahr 1962, als Helmut Müller das Unternehmen gründete. Seither kaufen laufend Mitarbeiter Anteile. Sofern ein Angestellter seit mindestens zwei Jahren im Betrieb beschäftigt ist und das Unternehmen ein Interesse daran hat, ihn langfristig zu binden, kann er sich ein Stückchen vom Unternehmen sichern. Etwa 30000 Euro muss er für einen Anteil mit einem Nominalwert in Höhe von rund 600 Euro zahlen, um 0,1 Prozent am Unternehmen halten zu können. Einmal im Jahr, im Anschluss an die Gesellschafterversammlung im Mai, eröffnet Geschäftsführer Rolf Michelsen eine Handelsrunde. „Zwischen vier und fünf Prozent des Stammkapitals fließen dann über den Ladentisch“, sagt er. Einige Mitarbeiter oder Ehemalige verkaufen ihre Anteile, um die Rente aufzubessern oder das Häuschen abzubezahlen. Andere kaufen neue hinzu, um am Wertzuwachs der Firma profitieren zu können. So ist das Kapital breit gestreut, der mächtigste Gesellschafter hält gerade einmal vier Prozent am Unternehmen. „Mei“, sagt Michelsen, „natürlich kommt es hin und wieder vor, dass die Geschäftsleitung einen Vorschlag nicht durchbekommt.“ Doch damit müsse man leben können. Michelsen findet, dass es sich damit sogar ausgezeichnet leben lässt. „Seit mehr als 40 Jahren sind wir erfolgreich“, sagt der Firmenchef – und er lässt keinen Zweifel daran, dass die Mitarbeiterbeteiligung einer der Gründe dafür ist. „Ich denke, dass vieles in Deutschland besser wäre, wenn mehr Unternehmen ihre Mitarbeiter am Unternehmens-Kapital beteiligen würden.“

Die Mitarbeiter zu Mitunternehmern machen – das kommt insbesondere für Mittelständler nur selten infrage. Zu tief sitzt die Furcht, sie könnten die Entscheidungsgewalt verlieren, würden nicht mehr Herr im eigenen Hause sein. Selbst Modelle, die den Mitarbeitern weit weniger Rechte einräumen als in der Müller-BBM Gruppe der Fall, werden mit Skepsis beäugt. Nur zwei Prozent aller Unternehmen in Deutschland beteiligen ihre Mitarbeiter am Kapital, neun Prozent am Gewinn. Die Zahlen des IAB sind zwar nicht ganz aktuell, sondern stammen aus dem Jahr 2005. Ein Vergleich mit den Zahlen aus 2001, die kaum von den neueren Daten abweichen, zeigt aber, dass sich auf diesem Gebiet sowieso nicht viel tut.

Dieses Verharren in alten Mustern will die Bundesregierung nun durchbrechen: Im April hat sie Vorschläge zur Förderung der Mitarbeiterbeteiligung vorgelegt. Geplant ist, den Steuerfreibetrag beim Erwerb von Vermögensbeteiligungen am arbeitgebenden Unternehmen von bisher 135 auf 360 Euro im Jahr anzuheben, wobei zudem die Begrenzung auf den halben Wert der Beteiligung entfallen soll. Gleichzeitig soll die Förderung nach dem Fünften Vermögensbildungsgesetz ausgeweitet werden. Demnach soll die Arbeitnehmersparzulage von 18 auf 20 Prozent der in Beteiligungen angelegten vermögenswirksamen Leistungen angehoben werden, die Einkommensgrenzen von 17900 Euro für Ledige und 35800 Euro für Verheiratete sollen künftig 20000 bzw. 40000 Euro betragen. Ferner sieht das Konzept die Förderung von Beteiligungen in Branchenfonds vor.

Von den Wirtschaftsverbänden werden die Vorschläge der Koalition überwiegend scharf kritisiert: Der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) sowie die Bundesvereinigung der Deutschen

Arbeitgeberverbände (BDA) argumentieren in einer gemeinsamen Stellungnahme, das Konzept gehe an den meisten Arbeitnehmern und Arbeitgebern vorbei. Martin Wansleben, Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), ist ebenfalls der Meinung, dass „diese Beteiligungsform auch in Zukunft weiterhin vor allem für Aktiengesellschaften in Form von Belegschaftsaktien interessant sein wird“. Für kleine und mittlere Unternehmen sei das „vergleichsweise komplizierte Fondskonzept für Kapitalbeteiligungen selten eine Alternative“, so Wansleben im Interview mit dem IHK-Magazin München.

Doch es gibt auch Befürworter der Regierungs-Initiative, die vor zweieinhalb Jahren von Bundespräsident Horst Köhler angestoßen wurde. Der Bundesverband mittelständische Wirtschaft beispielsweise hält den Vorschlag für „vernünftig“ und erwartet, dass die steuerliche Förderung wie eine „Initialzündung“ wirken werde. Auch Dieter Lachenmaier ist, quasi von Berufs wegen, uneingeschränkter Befürworter der Mitarbeiterbeteiligung. Lachenmaier ist Vorstandsmitglied der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft e.V. (AGP), einer Organisation, die sich für die Mitarbeiterbeteiligung einsetzt. Außerdem fungiert er als Niederlassungsleiter der Gesellschaft für innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) für Oberbayern. Die GIZ wiederum begleitet seit 1969 Unternehmen bei der Umsetzung von Mitarbeiterbeteiligungen und berät auch die AGP.

Lachenmaier ist also ausgewiesener Experte auf dem Gebiet der Mitarbeiterbeteiligung und lässt das Regierungspapier folglich nicht unkommentiert. Er sei skeptisch, dass das von der SPD eingebrachte Fondsmodell funktionieren werde, sagt er. Im Grunde aber degradiert Lachenmaier den Vorstoß der Regierung zur Nebensache: „Die Mitarbeiterbeteiligung ist so gut, dass sie keine staatliche Förderung braucht“, sagt der Experte. Unternehmen, die ihre Angestellten am Erfolg oder Kapital beteiligten, seien gegenüber ihren Mitbewerbern deutlich im „Wettbewerbsvorteil“.

Lachenmaier steht mit dieser Meinung nicht alleine da. Dass Beteiligungsmodelle eine Reihe von messbaren Vorteilen bieten, ist auch in Studien belegt worden. So hat das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in mehreren Umfragen festgestellt, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine um 25 bis 60 Prozent höhere Wertschöpfung aufweisen. Ein Grund für den Produktivitätssprung sei, dass Mitarbeiter, die zu Mitunternehmern werden, mehr Verantwortung für den Betrieb übernehmen: Sie entwickeln ein stärkeres Kostenbewusstsein, machen sich vermehrt Gedanken um die Verbesserung der Arbeitsprozesse und gehen sorgfältiger mit Materialien und Maschinen um. „In einer Eigentumswohnung schließt man die Türe etwas vorsichtiger als in der Mietwohnung“, bestätigt Lachenmaier. Gleichwohl ist der AGP-Vorstand der Meinung, dass die Mitarbeiter nicht alleine gelassen werden dürfen. Grundkenntnisse in BWL müsse man ihnen schon beibringen. Ein weiterer Pluspunkt der Mitarbeiterbeteiligung ergibt sich hingegen auch ohne Schulung der Mitarbeiter: Ihre Einlagen führen dem Unternehmen Kapital zu. So wirken sich Mitarbeiterbeteiligungen, insbesondere wenn sie als Genussrechte oder typisch stille Beteiligungen ausgegeben werden, positiv auf die Kapitalstruktur und die Eigenkapitalquote – und damit auch auf das Rating – aus.

Der Grund, warum Beteiligungsmodelle in Deutschland trotzdem eher selten eingeführt werden, ist die Angst der Eigentümer, an Einfluss zu verlieren. Zwar beobachtet Thorsten Grieser, Geschäftsführer der Unterföhringer BfC Beratungsgesellschaft für Controlling, dass sich mit dem Generationenwechsel in den Chefetagen allmählich ein Wandel vollzieht. Dennoch kennt er die Furcht der Unternehmer, „sie müssten sich von ihren Angestellten Vorschriften machen lassen“. Das sei Unsinn, sagt Grieser, dessen Beratungsunternehmen schon mehrere Firmen bei der Einführung einer variablen Vergütung unterstützt und stets positive Rückmeldungen erhalten hat. Schließlich könne eine Mitarbeiterbeteiligung so ausgestaltet werden, dass Mitspracherechte beschränkt oder weit gehend ausgeschlossen werden. Eine gewisse Bereitschaft, Bücher und Strategien offenzulegen, sollten die Firmenchefs dann aber doch mitbringen. Zumindest erleichtere eine partnerschaftliche Unternehmenskultur die Einführung eines Beteiligungsmodells.

Grieser weiß wovon er redet. Nicht nur als Berater kennt er sich mit partnerschaftlichen Unternehmensgrundsätzen aus. In seinem eigenen Unternehmen Adventics, das er im Jahr 2006

gemeinsam mit den beiden Mitgesellschaftern Gunnar Heinrich und Bernhard Gamper gegründet hat, hat er ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell eingeführt. Dieses sieht vor, hoch qualifizierte Berater über eine eigens gegründete Beteiligungsgesellschaft am Unternehmen zu beteiligen. „Sie werden als Partner aufgenommen“, bestätigt Gesellschafter Heinrich. „Jeder Partner, also sowohl die drei Altgesellschafter als auch jeder, der neu hinzukommt, hält den exakt gleichen Anteil an der Beteiligungsgesellschaft.“ Für Heinrich ist diese Form der Beteiligung in zweifacher Hinsicht positiv: Zum einen sei sie ein Anreiz für „High Potentials“, ins Unternehmen einzutreten. Zum anderen profitiere die Firma von Mitarbeitern, die Mitunternehmer sind. Schließlich haben sie ein Eigeninteresse am Erfolg des Unternehmens – und setzen folglich alles daran, die Firma nach vorne zu bringen. Angst, den Einfluss zu verlieren, haben die drei Adventics-Gründer nicht. Natürlich habe man über diesen Punkt lange diskutiert, sagt Heinrich. „Wir haben uns schon die Frage gestellt, was sein wird, wenn eines Tages 30 Partner zu unserem Unternehmen gehören.“ Dadurch, dass sich die Gründer für gewisse Beschlüsse ein Vetorecht gesichert haben und die Beteiligungsgesellschaft außerdem nur 25 Prozent am Unternehmen hält, wurde jedoch eine ausreichend hohe Sicherheit eingebaut. Außerdem bleiben Mitarbeiter, die im administrativen Bereich arbeiten, außen vor.

Im Burgkirchener Unternehmen Schwanner GmbH macht dagegen jeder Mitarbeiter mit – vom einfachen Arbeiter bis zur Führungskraft sind alle 70 Angestellten beteiligt – allerdings nicht am Kapital, sondern „nur“ am Erfolg des Unternehmens. „Mitarbeiter denken nun mal nicht unternehmerisch“, erklärt Firmenchef Johann Schwanner, warum er nichts von der Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmens-Kapital hält. Außerdem sei das Halten eines Stückchens am Unternehmen für die Angestellten nicht „sichtbar“. „Die Leute wollen das Geld auf die Hand“, so Schwanner.

Ob und wie viel Geld fließt, ist allerdings abhängig vom Gewinn, den das Unternehmen erwirtschaftet. So bleiben die ersten 10000 Euro im Unternehmen. Erst jeder zusätzlich verdiente Euro wird zur Hälfte auf die Mitarbeiter aufgeteilt. Fällt der Gewinn allerdings höher als 170000 Euro aus, erhalten die Mitarbeiter von der darüber liegenden Summe nur noch 30 Prozent, 70 Prozent verbleiben in der Firma. Schwanner findet, diese Klausel sei gerecht und für die Mitarbeiter lukrativ. Immerhin konnte er im letzten Jahr jedem seiner Angestellten „zweieinhalb Extra-Gehälter“ auszahlen. Für dieses Jahr erwartet der Unternehmer in etwa die gleiche Ausschüttung.

Allerdings gab es auch Jahre, die mager ausfielen. So gingen die Mitarbeiter 2005, als das Modell beschlossen wurde, leer aus. Weil mit der Einführung der Erfolgsbeteiligung außerdem die Zahlung des Weihnachtsgeldes gestrichen wurde, erhielten sie vorerst weniger als früher. Trotzdem stimmten damals alle Mitarbeiter für das neue Modell. „Wir waren in einer wirtschaftlich angespannten Situation, die uns zwang, die Vergütungsregeln zu ändern“, sagt Schwanner. Unter anderen Voraussetzungen hätte er die Erfolgsbeteiligung also vielleicht nie eingeführt. Dennoch steht er voll hinter seiner Entscheidung. „Es kann doch nicht immer nur in eine Richtung gehen“, sagt der Unternehmer. Stehe die Firma gut da, sollten die Mitarbeiter davon profitieren, gehe es der Firma dagegen schlecht, sollten sie das Ergebnis ebenfalls mittragen.

Sabine Hölper

Interview mit DIHK-Hauptgeschäftsführer Dr. Martin Wansleben

IHK-Magazin: Herr Dr. Wansleben, wie beurteilen Sie das von der Bundesregierung vorgestellte Modell für eine Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmenskapital?

Wansleben: Die von Union und SPD präsentierten Vorschläge dürften bei der Mitarbeiterkapitalbeteiligung kaum zur erhofften Trendwende führen. Diese Beteiligungsform wird in Zukunft auch weiterhin vor allem für Aktiengesellschaften in Form von Belegschaftsaktien interessant sein.

IHK-Magazin: Sind die vorgeschlagenen Steuer-Subventionen bzw. das Fondsmodell die richtigen Wege?

Wansleben: Gerade für kleine und mittlere Unternehmen dürfte das vergleichsweise komplizierte Fondsmodell für Kapitalbeteiligungen selten eine Alternative darstellen. Für viele Mittelständler werden deshalb wie bisher Gewinnbeteiligungen der einfachere und praktikablere Weg sein, Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens teilhaben zu lassen. Nicht nachvollziehbar ist zudem, warum eine Förderung ausgeschlossen ist, die aus einer freiwilligen Entgeltumwandlung eines Arbeitnehmers gebildet wird.

IHK-Magazin: Hat das Modell denn gar keine positiven Aspekte?

Wansleben: Anzuerkennen ist zumindest, dass die Politik auf eine allgemeine verpflichtende Insolvenzabsicherung für Mitarbeiterkapitalbeteiligungen verzichtet und sich die steuerlichen Vergünstigungen – gemessen an früheren Überlegungen – halbwegs in Grenzen halten. Richtig ist aber auch: Sinnvoller als die selektive Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wäre es, zum Beispiel durch eine allgemeine Steuersenkung allen Arbeitnehmern mehr Netto zu belassen. Auf diese Weise würden die Spielräume für die private Vermögensbildung insgesamt wachsen, und jeder könnte dabei selbst über die Verwendung dieser zusätzlichen Mittel entscheiden.

### Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterdarlehen: Das Geld der Mitarbeiter fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen. Es stellt reines Fremdkapital dar, die Kreditkosten sind als Betriebsausgaben absetzbar.

Stille Beteiligung: Sie ist die häufigste Form der Mitarbeiterbeteiligung. Unabhängig von der Rechtsform sind die Mitarbeiter vertraglich am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Sie erhalten eine Gewinnbeteiligung, eine Verlustbeteiligung kann vereinbart werden. Meist wird sie dann auf die Einlage begrenzt. Als still Beteiligter hat der Mitarbeiter keine Mitentscheidungs-, jedoch Informations- und Kontrollrechte. Für das Unternehmen kann das Kapital bei entsprechender Ausgestaltung wirtschaftliches Eigenkapital darstellen und verbessert somit die Eigenkapitalquote.

Genussrecht: Genussrechte sind wirtschaftlich stillen Beteiligungen ähnlich, in den Genusscheinbedingungen können die Rechte der Berechtigten geregelt werden. Stimmrechte stehen den Genusscheinbeteiligten nicht zu.

Belegschaftsaktie: Hierbei handelt es sich um eine Substanzbeteiligung mit echtem Eigenkapitalcharakter. Die Mitarbeiter übernehmen Stammaktien oder stimmrechtslose Vorzugsaktien. Bei nicht börsennotierten AGs muss im Vorfeld der Wert der Aktie festgestellt werden, zum Beispiel durch eine Unternehmensbewertung.

GmbH-Anteil: Bei dieser Beteiligungsform werden die Mitarbeiter zu Gesellschaftern, also zu Miteigentümern inklusive Gewinnbeteiligung und Stimmberechtigung. Alle GmbH-Gesellschafter haben ein umfassendes Auskunfts- und Einsichtsrecht über die Angelegenheiten der Gesellschaft.

Kommanditbeteiligung:

Mitarbeiter können auch als Kommanditisten an einer KG oder GmbH&Co.KG beteiligt werden. Es besteht zwar ein Haftungsrisiko für die Verbindlichkeiten der Gesellschaft, das aber auf den Betrag der übernommenen und geleisteten Kapitaleinlage beschränkt ist.