

Beteiligten und gewinnen

Teilhhaber. Richtig eingesetzt bietet die Mitarbeiterbeteiligung Unternehmen und Mitarbeitern zahlreiche Vorteile. Damit das Modell allerdings für alle zum Erfolg wird, muss das innerbetriebliche Klima stimmen.

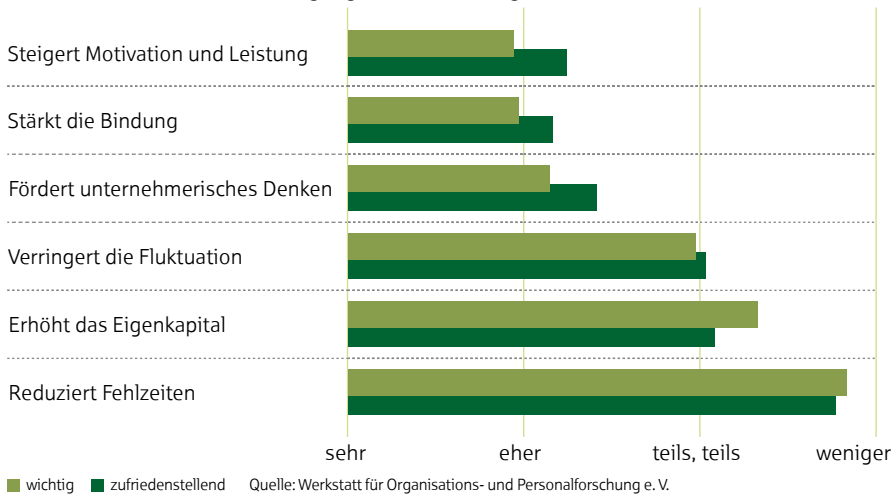
Anfangs reagierten die 70 Mitarbeiter recht zögerlich. Doch heute sind die meisten an der Sorpetaler Fensterbau GmbH im sauerländischen Sundern beteiligt. Wie es dazu kam, erläutert Eduard Appelhans, Chef des mittelständischen Fensterherstellers: „Für größere Investitionen, etwa neue Maschinen, war vor über 20 Jahren kein Geld vorhanden.“ Appelhans hatte schon zuvor überlegt, sich das nötige Kapital bei seinen Mitarbeitern zu besorgen, indem er sie gegen eine Einlage an der Firma beteiligt. Seitdem haben die Arbeiter und Angestellten des Traditionsunternehmens über den Erwerb sogenannter Genussrechte für eine Aufstockung des Eigenkapitals gesorgt – auf heute 1,3 Millionen Euro. „Eingezahlt haben die Mitarbeiter zwischen einigen Hundert Euro und 100 000 Euro, wie im Fall einiger Führungskräfte“, berichtet Eduard Appelhans. „Mit diesem Kapital haben wir unser Rating und damit die Kreditwürdigkeit bei der Sparkasse gesteigert.“

Dieses Modell der Teilhabe nutzen bislang rund 4000 Unternehmen in der gesamten Bundesrepublik. Aus Sicht der Firmenchefs steigert die direkte Beteiligung vor allem die Motivation der Mitarbeiter (siehe „Sehr gut für die Leistung im Betrieb“). Welche Rolle dabei das Personalmanagement spielt, weiß Stefan Becker, Geschäftsführer der zur Sparkasse Siegen zählenden S-MBS GmbH MitarbeiterBeteiligungsService. „So etwas lässt sich eben nicht mal nebenbei einführen“, erklärt der Experte (siehe „Identifikation mit dem Unternehmen steigt“). Bei der Überlegung, ob solch eine Teilhabe auch etwas für die eigene Firma sein könnte,

Foto: Corbis, Eduard Appelhans

Sehr gut für die Leistung im Betrieb

Weshalb eine Mitarbeiterbeteiligung für Chefs wichtig ist – und womit sie zufrieden sind.



ist es zudem wichtig, die Vor- und Nachteile genau zu kennen (siehe „Vier Modelle im Vergleich“).

Bei dem Fensterbauer im Sauerland gehören dem Firmenpersonal mittlerweile 80 Prozent des Kapitals. Knapp 180 Genussrechtskonten gibt es bei der Firma. Wechseln Mitarbeiter zu einem anderen Unternehmen oder gehen in Rente, dürfen sie ihre Anteile behalten, die zudem vererbbar sind. Nachschießen müssen die Genussrechtsinhaber nicht, falls die Geschäfte einmal nicht so gut laufen sollten. Dann gibt es auf das Mitarbeiterkapital allerdings keine Verzinsung. Doch das geschah bislang erst zweimal. Die Genussrechtsinhaber erhalten jährlich Zinsen von bis zu 15 Prozent auf ihr gezeichnetes Kapital. „Seit 1989 konnten wir 2 Millionen Euro ausschütten“, bilanziert Firmenchef Appelhans. Etwa die Hälfte der Beschäftigten investiert die Ausschüttung wieder in neuen Genussrechten. Das spricht für das Vertrauen der Mitarbeiter in ihr Unternehmen – denn das ist Grundvoraussetzung. „Das Klima stimmt, die Zusammenar-

beit klappt, und alle haben Spaß an der Arbeit“, berichtet Appelhans. Seine Einschätzung lautet: „Die Bindung der Mitarbeiter ans Unternehmen ist größer, und wir sind erfolgreicher als der Branchendurchschnitt.“

Ohne Mitspracherecht

Allerdings haben die beteiligten Arbeitnehmer kein Mitspracherecht bei Entscheidungen der Geschäftsführung. Das hat ein von der Familie unabhängiger Verein, dem auch 90 Prozent der Stammanteile an der GmbH gehören.

Stand in der Vergangenheit bei der Mitarbeiterbeteiligung ausdrücklich die bessere Entlohnung im Vordergrund, so können heute

Unternehmen damit ihr Image bei der Suche nach Mitarbeitern, deren Motivation und die Bindung an den Arbeitgeber verbessern. Das unterstreicht Heinrich Beyer, Geschäftsführer der Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) in Kassel. In den Betrieben sei das „partnerschaftliche Klima besser, die Personalfluktuation geringer und die Produktivität höher“. Sein Verband setzt sich seit rund 60 Jahren für die Idee der Mitarbeiterbeteiligung ein und vertritt die Interessen der Unternehmen. Der Experte ergänzt allerdings: „Eine von oben verordnete Mitarbeiterbeteiligung ist nicht eine Grundlage für alle diese Vorzüge.“ Erst müsse vor allem das innerbetriebliche Klima im Sinne von mehr Partnerschaft stimmen. Das schaffe Vertrauen und die Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter ihrem Unternehmen ihr Geld anvertrauten. Dann erst mache es Sinn, über Mitarbeiterbeteiligung zu reden.

Dieses Vertrauen ins Unternehmen haben die Mitarbeiter des Schraubengroßhändlers Wurth aus Niederfischbach im Siegerland. Im vergangenen Jahr hat das Unternehmen solch ein Modell mithilfe der S-MBS GmbH MitarbeiterBeteiligungsService der Sparkasse Siegen eingeführt. Die Aufgaben der S-MBS beschreibt ihr Geschäftsführer Stefan ▶



„Unser Unternehmen ist erfolgreicher als der Branchendurchschnitt“

Eduard Appelhans, Geschäftsführer der Sorpetaler Fensterbau GmbH in Sundern

Becker: „Unser Netzwerk liefert die Beratung und die S-MBS die Verwaltung der Mitarbeiterbeteiligungen, angefangen vom Beteiligungsangebot bis zum Kontoauszug und zur Steuerbescheinigung.“

Den Anstoß für eine Beteiligung gab das seit Anfang April 2009 geltende Mitarbeiterbeteiligungsgesetz. Danach können Unternehmen ihren Arbeitnehmern einen steuerfreien Zuschuss von maximal 360 Euro für die Beteiligung am Unternehmen zahlen. Firmenchef Friedhelm Wurth: „Frü-

her haben wir unseren Leuten einen Bonus gezahlt. Da blieben dann von 1000 Euro brutto 300 Euro übrig.“ Heute zahlt der Großhändler nahezu allen 40 Mitarbeitern 360 Euro Zuschuss. Das Geld bleibt bis zu sechs Jahre im Unternehmen, die Mitarbeiter erhalten darauf je nach Geschäftsverlauf eine Verzinsung. Der Vorteil für das Unternehmen, so der Siegerländer: „Die Mitarbeiterbeteiligung geht voll ins Eigenkapital ein.“

Auch bei Wurth lief die Einführung des Modells reibungslos. Den Zuschuss für die Mitarbeiterbeteiligung gibt es zusätzlich zum Lohn und zu weiteren Vergünstigungen wie Fahrgeld und Beiträgen für Direktversicherungen. Bei allen Maßnahmen „stehen Mitarbeitermotivation und -bindung im Vordergrund“, so Friedhelm Wurth. Für die Verwaltung der Mitarbeiterbeteiligung zahlt er der S-MBS monatlich 1,50 Euro für jeden beteiligten Arbeitnehmer. Dafür hat der Schraubengroßhändler aus Mitarbeitern leistungsstarke Mitunternehmer gemacht – so wie auch Fensterbauer Appelhans.

Wilfried Katterbach **P**



Stefan Becker,
Geschäftsführer
der S-MBS GmbH
MitarbeiterBeteiligungsService der
Sparkasse Siegen,
über Motivation

„Identifikation mit dem Unternehmen steigt“

PROFITS: Welche Vorteile bietet die Mitarbeiterbeteiligung, kurz MAB, den Betrieben?

Becker: Durch eine Verlustbeteiligung und eine mittlere Laufzeit wird sie zu einem eigenkapitalähnlichen Produkt und stabilisiert die Unternehmensbilanz. In Form eines Mitarbeiterdarlehens wird die Liquidität gestärkt. Größter Vorteil ist die Steigerung der Identifikation mit dem Unternehmen, der Arbeitsmotivation und der Bindung an die Firma.

PROFITS: Warum ist die Zahl der Betriebe, die Mitarbeiter beteiligen, immer noch gering?

Becker: So etwas lässt sich nicht mal eben nebenbei einführen. Eine Firma sollte immer zuerst ganz genau abwägen, was sie damit erreichen will. Außerdem ist es sinnvoll, sich professionell begleiten zu lassen. Hier liegt einer der Hauptgründe, warum die MAB gerade erst im Kommen ist. Es hat auch mit fehlendem Wissen um Motive, Modelle und Verwaltungslösungen zu tun. Letztlich glauben viele Unternehmer, damit verbunden seien umfassende Mitsprache- und Informationsrechte der Belegschaft, vergleichbar einem Mitgesellschafter.

Vier Modelle im Vergleich

Die Vor- und Nachteile gängiger Beteiligungsformen.

Genussrechte. Viele Gestaltungsmöglichkeiten; Gewinnanteile sind Betriebsausgaben; je nach Gestaltung zählt das Genussrechtskapital zum Eigenkapital. Nachteil: kein Schutz gegen Konkursrisiko.

Stille Beteiligung. Große Vertragsfreiheit; ohne Notar umsetzbar; Gewinnanteile sind Betriebsausgaben; Mitarbeiter haben keine Mitentscheidungsrechte. Ausnahme: Für Verkauf oder Umwandlung der Rechtsform der Firma ist die Zustimmung der Mitarbeiter als stille Gesellschafter nötig.

GmbH-Beteiligung. Betrieb gewinnt mehr Eigenkapital; dafür fällt keine Gewerbesteuer an; kommt meist nur für leitende Mitarbeiter infrage.

Mitarbeiterdarlehen. Die Forderungen der Mitarbeiter sind abgesichert; die Firma verbucht die Kreditkosten als Betriebsausgaben. Nachteil: Darlehen verschlechtern bilanziell das Verhältnis von Fremd- zu Eigenkapital.