



Die **BELEGSCHAFT DER FIRMA WIPPERMANN** legt ihre vermögenswirksamen Leistungen im Unternehmen an. Damit sind die Angestellten am Kapital, am Gewinn und am Verlust des sie beschäftigenden Betriebs beteiligt.

Innerbetriebliche Finanzspritze

Beteiligen sich die Mitarbeiter am Unternehmen, in dem sie arbeiten, profitieren beide Seiten davon: Die Beschäftigten erhalten eine meist hohe Verzinsung und der Betrieb kann dadurch seine Liquidität und seine Eigenkapitalquote verbessern.

VON THOMAS MÜNSTER UND SIGRUN BRÄUCHLE

Die Finanzinvestoren winkten alle ab: Das Unternehmen sei zu stark spezialisiert, das Risiko zu hoch. Dennoch legte die damals insolvente Meissner AG im hessischen Biedenkopf-Wallau vor fünf Jahren einen rasanten Neustart hin. Die dringend benötigte Geldspritze bekam der weltweit tätige Hersteller von Gießereiwerkzeugen für die Automobilindustrie von seinen 170 Mitarbeitern. Die Ingenieure und Facharbeiter zahlten durchschnittlich 5000 Euro und retteten so ihren Betrieb und Arbeitsplatz. Als das mittelständische Unternehmen aus der Insolvenz startete, brauchte es darüber hinaus noch fünf Millionen Euro von der Bank. Die Kreditinstitute zeigten sich zunächst reserviert, doch dann machte

das Modell Meissner die Runde: „Heute reagieren die Banken auf die Mitarbeiterbeteiligung durchweg positiv“, sagt der Alleinvorstand von Meissner, Tilman Löfelholz. Denn seit der Debatte um die Beschlüsse des Baseler Ausschusses für Bankenaufsicht (Basel II) achten die Ban-

Die Mitarbeiter halten ihrem Betrieb die Treue

ken bei der Kreditprüfung stärker auf das betriebliche Eigenkapital. Hier bringt das Beteiligungsmodell klare Pluspunkte.

Die Sanierung glückte. Heute sind die Mitarbeiter von Meissner Aktionäre ihres Unternehmens, reden der Geschäftsführung jedoch nicht ins Tagesgeschäft

hinein. Vielmehr fördert die Beteiligung das unternehmerische Denken der Belegschaft: „Die Leute interessieren sich zunehmend für die Bilanzen, und auf den Hauptversammlungen sind bis zu 95 Prozent des Kapitals vertreten.“ Die Miteigentümer halten ihrem Betrieb die Treue. Trotz der hohen Arbeitskräftenachfrage in der Region geht die Fluktuation gegen null. Das Unternehmen floriert: 50 neue Arbeitsplätze entstanden und die Eigenkapitalquote beträgt 40 Prozent.

Der Fall Meissner zeigt, dass Mitarbeiterbeteiligungen sogar das finanzielle Potenzial haben, Firmen aus der Krise zu helfen. Vorausgesetzt, die Beschäftigten steigen mit höheren Beträgen ein und investieren nicht nur ihre vermögenswirksamen Leistungen in den Betrieb. Ei-

Mitarbeiterbeteiligung

ne wachsende Zahl mittelständischer Unternehmen entdeckt die Vorzüge von Mitarbeiterbeteiligungen. Anfang der 80er-Jahre banden gerade einmal 1000 Betriebe ihre Beschäftigten in die Finanzierung ein. Heute sind es über 3000, stellt die Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP) in Kassel fest. Rund 2,1 Millionen Arbeitnehmer haben im Durchschnitt 4100 Euro in ihren Unternehmen angelegt, ermittelte das Ifo Institut für Wirtschaftsforschung in München. Sie profitieren von einer oftmals überdurchschnittlichen Verzinsung ihres Kapitals. In den meisten Fällen sind die Mitarbeiter zu mindestens 20 Prozent am Unternehmen beteiligt. Den mittelständischen Firmen bringt diese Geldspritze viele Vorteile: Liquidität und Eigenkapital steigen, die Bilanzrelation Eigen- zu Fremdmittel verbessert sich und damit auch das Rating, stellte die Düsseldorf Ratingagentur E-Ratingservice AG in einer Studie vom April dieses Jahres fest.

In erster Linie führten Firmenchefs Mitarbeiterbeteiligungen in der Vergangenheit ein, um ihre Beschäftigten zu motivieren und auf die Unternehmensziele einzuschwören. Heute spielen auch die finan-



ANNETTE HERING leitet die Hering Bau GmbH & Co. KG. Sie bemisst die Höhe der Erfolgsbeteiligung nach dem Gewinn.

ziellen Effekte eine zunehmende Rolle, denn viele Betriebe bekommen kaum noch Geld von ihrer Hausbank. Einlagen der Mitarbeiter verbessern das Eigenkapitalpolster und schaffen so wieder mehr Finanzierungsspielraum bei den Kreditgebern. Stecken Geschäftsführung und Belegschaft privates Geld in die Firma, ist der Banker zudem leichter von der Zukunftsfähigkeit des Betriebes zu überzeugen.

Bei der Wippermann GmbH im nordrhein-westfälischen Bünde sind alle Mitarbeiter am Kapital, am Gewinn und Verlust der Firma beteiligt. Seit 1996 legen die 15 Beschäftigten ihre vermögenswirksamen Leistungen im Unternehmen an. Der Hersteller von technischen Verbrauchsgütern wie Schrauben, Muttern und Nägeln sowie Handelsvertreter für Transportgerä-

Das Beteiligungsmodell muss zur Unternehmenskultur passen

te erwirtschaftet vier Millionen Euro Umsatz im Jahr. Geschäftsführer und Gesellschafter Erland Wippermann profitiert von einem langsamen, aber kontinuierlichen Eigenkapitalaufbau. Denn seine Mitarbeiter lassen neben den Einlagen auch die Ausschüttungen im Unternehmen stehen. „Das wächst stetig“, freut sich der Firmenchef. „Inzwischen sind das 75 000 Euro, die ich nicht von der Bank brauche.“

Die Beschäftigten erhalten hierfür eine Verzinsung, deren Höhe sich an der Umsatzrendite orientiert. Das Ergebnis hängt also von der eigenen Arbeit ab. Damit jeder Gesellschafter weiß, wie es um den Betrieb bestellt ist und wie hoch die Ausschüttung ausfällt, legt Wippermann dreimal jährlich die Unternehmenszahlen vor versammelter Mannschaft auf den Tisch. „Sie sind so aufbereitet, dass die Entwicklung für jeden transparent wird“, betont er. Schließlich lassen sich Mitarbeiter nur motivieren, wenn sie die Zahlen verstehen und nachvollziehen können. Auch das Verständnis für den Unternehmer wächst: „Alle können sehen, wie schwer es ist, mit einem Betrieb Geld zu verdienen.“

Welches Modell der Mitarbeiterbeteiligung sich für Mittelständler eignet, hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab. Firmenchefs können sich für Darlehen, Genussrechte, stille Beteiligungen, GmbH-Anteile oder Aktien entscheiden. Jedoch sind – je nach Beteiligungsmodell – den

Mitarbeiterbeteiligung

Die Basismodelle

Mitarbeiterdarlehen

Das Mitarbeitergeld fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen (partiarisches Darlehen).

Bilanz: Als Fremdkapital bilanziert.

Steuern: Kreditkosten sind Betriebsausgaben. Bei der Gewerbesteuer werden Dauerschuldzinsen dem Gewerbeertrag zur Hälfte zugerechnet. Kapitalertragsteuer bei partiarischen Darlehen: 25 Prozent.

Genussschein (Genussrecht)

Die Mitarbeiter übernehmen Anteile an der Firma – unabhängig von der Rechtsform – mit Gewinn- und Verlustbeteiligung, aber ohne Mitsprache- oder Informationsrecht.

Bilanz: Eigenkapital, wenn

- eine Beteiligung an Gewinn und Verlust,
- eine längerfristige Kapitalbindung – sechs Jahre genügen –,
- und eine nachrangige Befriedigung im Insolvenzfall vereinbart wird.

Steuern: Ausschüttungen sind Betriebsausgaben und fallen zur Hälfte unter die Gewerbesteuer. Kapitalertragsteuer: 20 Prozent.

Stille Beteiligungen

Die Mitarbeiter erhalten Anteile, profitieren vom Gewinn und sind bis zur Höhe der Einlage am Verlust beteiligt. Die Beschäftigten haben anders als bei Genussscheinen grundlegende Informationsrechte. Das Modell ist bei jeder Rechtsform möglich.

Bilanz: Eigenkapital, wenn

- eine Beteiligung an Gewinn und Verlust,
- eine längerfristige Kapitalbindung
- und eine nachrangige Befriedigung im Insolvenzfall vereinbart wird.

Steuern: Ausschüttungen sind Betriebsausgaben und werden zur Gewerbesteuer dazugerechnet. Kapitalertragsteuer: 25 Prozent.

GmbH-Anteile

Die Mitarbeiter werden Gesellschafter.

Bilanz: Die Anteile steigern das Eigenkapital.

Steuern: Ausschüttungen sind nicht gewerbesteuerpflichtig. Kapitalertragsteuer: 20 Prozent.

Belegschaftsaktien

Die Mitarbeiter übernehmen Stammaktien oder stimmrechtslose Vorzugsaktien.

Bilanz: Als Eigenkapital bilanziert.

Steuern: Der Aktienverkauf ist für die AG finanzwirtschaftlich neutral. Die Erfolgs- und Substanzbeteiligung bringt keine steuerlichen Nachteile für die Mitarbeiter. Dividenden sind keine Betriebsausgaben. Keine Gewerbesteuer. Kapitalertragsteuer für Dividenden: 20 Prozent.



„Die Unternehmenszahlen werden für die Belegschaft verständlich aufbereitet.“

Erland Wippermann, Geschäftsführer der Wippermann GmbH

Mitarbeitern unterschiedliche Kontroll- und Informationsrechte einzuräumen. Entsprechend ist auch die Abwicklung einfacher oder aufwändiger zu handhaben. Zudem sollten Unternehmer auf steuerliche und bilanzielle Auswirkungen achten (siehe Kasten). Wippermann entschied sich für die stille Beteiligung, denn von großen Gesellschafterrunden hält er nichts. Seine Mitarbeiter wollte er nicht als GmbH-Gesellschafter an den runden Tisch holen: zu unflexibel, durch die notarielle Beurkundung zu aufwändig, zu kostspielig und zu viel Mitsprache, urteilt der Mittelständler. Stille Gesellschafter haben dagegen nur Informationsrechte. Da die Belegschaft der Wippermann GmbH sehr klein ist, ließ sich die Beteiligung zudem einfach gestalten.

Bei der Hering Bau GmbH & Co. KG im nordrheinwestfälischen Burbach stellte die Unternehmensstruktur komplexere Anforderungen. Rund 300 Mitarbeiter erwirtschafteten im vergangenen Jahr in vier Unternehmensbereichen 48 Millionen Euro Umsatz. Die einzelnen Geschäftsfelder unterscheiden sich jedoch stark: Gleis- und Ingenieurbau, Herstellung von Architektur-Betonfertigteilen, WC-Anlagen, Glas-Stahl-Überdachungssystemen und vorgefertigten Systemen aus Beton. Das Beteiligungsmodell musste also nach Bereichen differenzieren, damit die Beschäftigten den Erfolg ihrer jeweiligen Arbeit zugerechnet bekommen. Gleichzeitig sollte es für die Mitarbeiter transparent und für die Firma handhabbar sein.

Der Baubetrieb fand eine praktikable, auf ihn zugeschnittene Lösung: Die Höhe der Erfolgsbeteiligung richtet sich nach dem Gewinn des Unternehmensbereichs, in dem der Beschäftigte arbeitet, und nach dem Gewinn des Gesamtunternehmens. Diese Prämie fließt nach Abzug von Steuern und Sozialabgaben als stille Beteiligung an die Firma zurück und ist dort für

sechs Jahre fest angelegt. Die Verzinsung orientiert sich an der Umsatzrendite. Eine Verlustbeteiligung für ihre Beschäftigten schloss die geschäftsführende Gesellschafterin Annette Hering jedoch aus. Alle die Mitarbeiterbeteiligung betreffenden Fragen klärt der Partnerschaftsausschuss. Den Vorsitz hat Firmenchefin Hering inne. Zudem schickt der Betriebsrat seinen Vorsitzenden und jeder Unternehmensbereich den Geschäftsführer sowie einen gewählten Mitarbeiter in dieses Gremium. Sie entscheiden über die Höhe der Gewinnanteile. Die Unternehmerin ist zufrieden: „Zahlenmäßig können wir den Erfolg zwar nicht erfassen, aber die geringe Fluktuation zeigt, dass es richtig läuft.“

Doch nicht jeder Mittelständler löst mit einem Beteiligungsmodell seine Finanzierungsprobleme und steigert die Motivation seiner Mitarbeiter. „Es muss zur Unternehmenskultur passen“, sagt Stefan Fritz, Berater bei der Gesellschaft für Innerbetriebliche Zusammenarbeit (GIZ) mbH in Forchheim. „Wer eine uneingeschränkte Herr-im-Haus-Mentalität lebt, sollte von einer Kapitalbeteiligung lieber die Finger lassen. Das passt nicht zusammen“, warnt auch Stefan Brinck, Projektleiter bei der Arbeitsgemeinschaft für Partnerschaft in der Wirtschaft. Schließlich sollen die Mitarbeiter ihr Geld dem Unternehmen überlassen. Das verlangt Vertrauen in die Geschäftsführung und Transparenz. Allein bestimmen darf das Unternehmen nur über Beteiligungen, die es aus freiwilligen Leistungen finanziert.

Anzeige

In Zusammenarbeit mit MARKT UND MITTELSTAND bietet Ihnen die GIZ GmbH die Durchführung einer **Computersanalyse** an.

Sie erhalten Auskunft über:

- > geeignete Formen der Kapitalbeteiligung
- > zweckmäßige Beteiligungskonditionen
- > gesetzliche Fördermaßnahmen und
- > zu erwartende Finanzierungseffekte.

Einfach den Fragebogen unter www.marktundmittelstand.de downloaden, ausfüllen und Scheck über € 290 beifügen. Innerhalb von vier Wochen liegt die Analyse auf Ihrem Schreibtisch. Teilnehmer erhalten die MARKT UND MITTELSTAND ein Jahr kostenlos!

Geld vom Staat

➔ Förderung für alle Modelle

Arbeitnehmersparzulage Diese Förderung gewährt der Staat bei allen Modellen für Mitarbeiter, deren zu versteuerndes Einkommen 17 900 Euro jährlich – für Verheiratete das Doppelte – nicht übersteigt. Förderfähig sind bis zu 408 Euro pro Jahr. Die Beteiligung muss sechs Jahre fest angelegt und vom Arbeitgeber gegen Insolvenz gesichert werden, etwa durch eine Bankbürgschaft. Oft ist dies auch tarifvertraglich vorgeschrieben. Die Leistung kommt vom Arbeitgeber. Der Staat legt bis 2004 als Sparzulage 20 Prozent (West) und 25 Prozent (Ost) drauf, maximal 82 Euro pro Jahr.

Steuerfreiheit Freiwillige Zuschüsse des Arbeitgebers bis 154 Euro im Jahr zu Beteiligungen, die auf sechs Jahre hin fest sind, bleiben steuerfrei. Hierfür fallen auch keine Sozialversicherungsbeiträge an.

Riester-Rente Derzeit gewährt der Staat für Mitarbeiterbeteiligungen keine Mittel aus dem Riester-Fördertopf. Aber es gibt Pläne der Bundesregierung, das zu ändern.

Auch wer glaubt, er könne über eine Mitarbeiterbeteiligung schnell Eigenkapital aufbauen und seine Liquidität steigern, sieht sich enttäuscht. Unternehmer brauchen eine langfristige Strategie. „Das Vermögen baut sich relativ langsam auf“, erklärt GIZ-Berater Fritz. Er rechnet vor: „Bei Anlage der vermögenswirksamen Leistungen plus steuerfreiem Arbeitgeberzuschuss für 50 Mitarbeiter kommen in sechs Jahren etwa 150 000 Euro zusammen.“

Demgegenüber steht zunächst viel Arbeit: „Am Anfang bedeutet die Einrichtung einer Mitarbeiterbeteiligung eine Menge Aufwand“, berichtet Nicole Trettner, bei Hering zuständig für das Personalmanagement. Das Bauunternehmen holte sich externe Hilfe, um Finanzierungsvorteile voll auszuschöpfen und Risiken auszuschließen. „Bei selbst gestrickten Modellen vergessen die Unternehmen immer wieder wichtige Punkte, wie den Schutz vor Liquiditätsproblemen“, sagt AGP-Mann Brinck. Mittelständler Hering hat sich indes gut abgesichert. Obwohl die Mitarbeiterbeteiligung in wirtschaftlich guten Zeiten startete, ist sie kein Schönwettermodell: „Für die Auszahlung der Guthaben ist immer eine ausreichende Liquidität des Unternehmens Bedingung. Sonst wählen wir einen anderen Zahlungsplan“, erklärt Personalmanagerin Trettner.

Nur durch professionelle Beratung schöpfen Mittelständler das Potenzial einer Beteiligung voll aus. So lässt sich das Gehalt der Angestellten flexibilisieren und zum Teil in den Betrieb investieren. „Bietet der Firmenchef seinen Mitarbeitern statt der Streichung der üblichen Gehaltserhöhung einen Investivlohn an, ist das viel attraktiver für sie“, erläutert der Wiesbadener Rechtsanwalt und Notar Klaus Wagner. Das Unternehmen profitiert ebenfalls, weil es seine Liquidität schont und das Kapital im Betrieb arbeitet.

Der Beteiligungsspezialist kennt die Skepsis vieler Mittelständler, neue Teilhaber aufzunehmen – noch dazu die eigenen Beschäftigten. Dennoch sollten Unternehmer nicht auf dieses Motivations- und Finanzierungsinstrument verzichten: „Wer hier keine Erfahrung und deshalb eine verständliche Scheu hat, muss ja nicht gleich eine direkte Beteiligung wählen. Es gibt abgefederte Varianten. „Wagner rät zu einer Beteiligungsgesellschaft, die alle Mitarbeiteranteile bündelt. Für den Betrieb



„Nicht jeder Mittelständler löst mit einem Beteiligungsmodell seine Finanzierungsprobleme.“

**Stefan Fritz,
Berater bei der GIZ**

hat das Modell viele Vorteile: Es ist einfach zu handhaben und der Unternehmer redet nur mit einem Geschäftsführer.

Noch mehr Abfederung bietet das Modell, das die S & G Automobil AG, Karlsruhe, einführt. Die 1300 Mitarbeiter der Mercedesvertretung können ihre vermögenswirksamen Leistungen und den steuerfreien Arbeitgeberzuschuss ins Unternehmen investieren, indem sie diese als

Darlehen gewähren. Der Betrieb profitiert von dem Beteiligungsmodell: „Es ist sehr einfach zu handhaben“, lobt Personalleiter Manfred Karle. Zudem geht das Unternehmen keine Informationsverpflichtungen ein. „Es war geplant, den Zins an das Unternehmensergebnis zu koppeln“, sagt Karle. Derzeit allerdings verzinst S & G das eingelegte Geld fest mit 5,5 Prozent. Und der Betrieb verspricht mehr: „Das lässt sich bei besserer Konjunktur noch erhöhen.“ Ein zusätzlicher Motivationsanreiz. Clevere Firmenchefs lassen das Geld aus freiwilligen Leistungen deshalb im Unternehmen arbeiten und ermuntern ihre Beschäftigten, darüber hinaus in den Betrieb zu investieren. Das bringt nicht nur gute Zinsen für die Mitarbeiter, sondern auch deutlich mehr Liquidität und Eigenkapital für den Arbeitgeber. Bei S & G haben 300 der 800 berechtigten Mitarbeiter dem Unternehmen 1,2 Millionen Euro geliehen.

**Ihre Ansprechpartnerin in der Redaktion:
sigrun.braeuchle@marktundmittelstand.de**