

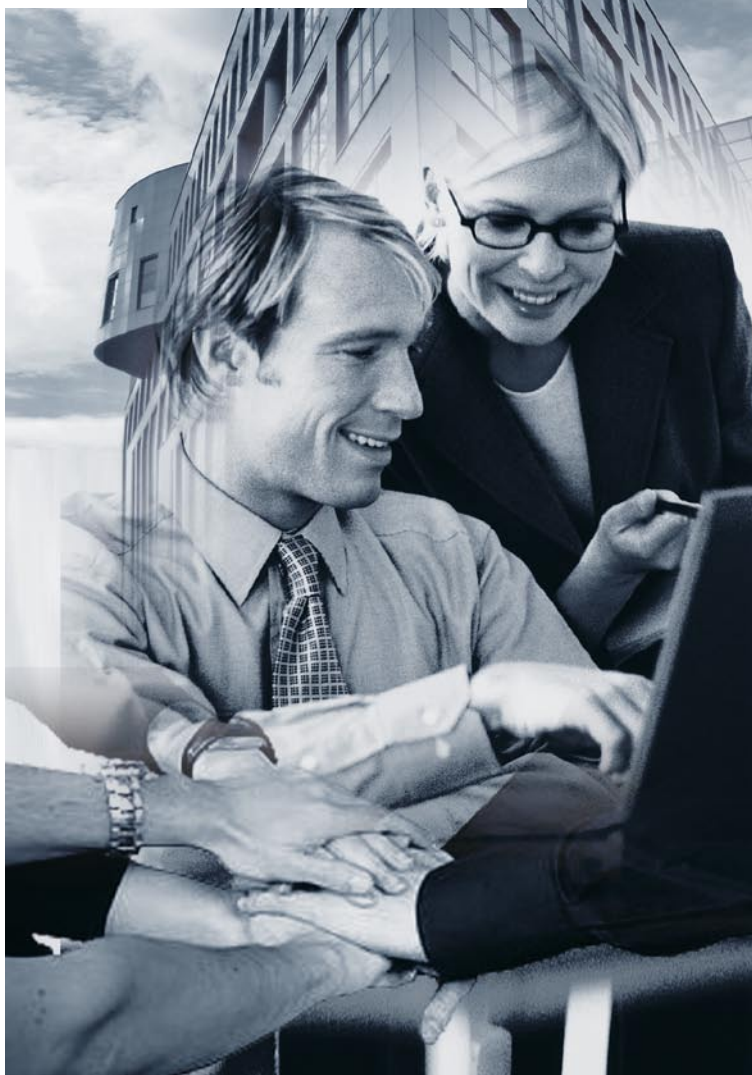
THEMEN IN DIESER AUSGABE

Vom Mitarbeiter zum
Mitunternehmer

Aktuelles zum Thema
MFB Experten zum Thema

MFB

Manage Future Business



TOP-THEMA:

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer

Chancen und Grenzen von Beteiligungsmodellen

Manchmal ist es gut, einen Ökonomen an der Spitze des Staates zu haben. Bundespräsident Horst Köhler machte sich in einem Interview mit dem Stern für eine Gewinn- und Kapitalbeteiligung der Arbeitnehmer stark. Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssten begreifen, dass sie angesichts eines weltweiten Wettbewerbs im gleichen Boot säßen. „In der Globalisierung können solche Kapitalbeteiligungen dazu beitragen, einer wachsenden Kluft zwischen Arm und Reich entgegenzuwirken“, warb Köhler.

Mit steigenden Unternehmensgewinnen erhöht sich die Attraktivität von Beteiligungsprogrammen. Empirische Studien (IAB/BfA, EU) zeigen, dass Beschäftigte dabei Renditen erzielen, die oft im zweistelligen Bereich liegen. Wo Unternehmen ihre Mitarbeiter beteiligen, entwickeln sich Wachstum, Umsatz und Gewinn deutlich besser als bei Firmen ohne Beteiligungsprogramme. Die Fehlzeiten sinken und das unternehmerische Interesse der Belegschaft steigt.

Mit dem Platzen der New Economy erlosch jedoch die Attraktivität der meisten Beteiligungsmodelle. Inzwischen zeigt der Trend jedoch wieder nach oben. Die deutsche Wirtschaft wächst, der Export brummt und sogar die Inlandsnachfrage zeigt erste Lebenszeichen. Einzelne Arbeitsmarktbereiche (Ingenieurberufe) stöhnen bereits über Engpässe. Gerade aus demographischer Sicht rückt der vielbeschworene „Kampf um die besten Talente“ immer näher. Beteiligungsmodelle sind hier ein effektives Instrument moderner Personalpolitik. So kommen selbst Gründer, denen es im Traum nicht einfiel, ihre Rendite aus reiner Menschenfreundlichkeit mit ihren Beschäftigten zu teilen, bei ökonomischer Betrachtung kaum daran vorbei. Das gilt insbesondere für Zukunftsbranchen, wo vor allem die Qualität des Humankapitals über den Markterfolg entscheidet. Die effektivste Art eine Firma voranzubringen ist nun einmal die Investition in qualifizierte und engagierte Mitarbeiter. Gerade wenn das Unternehmen in der Startphase Verluste einfährt und keine Stargelöhler zahlen kann, kann die Aussicht auf Gewinn- oder Kapitalbeteiligung entschädigen.



Monika Frick-Becker

*Ihnen einen guten Tag,
verehrter Leserin, verehrter Leser,*

Die Idee der Mitarbeiterbeteiligung erlebt ihre Renaissance als Bestandteil moderner Managementtheorien. In einer Zeit stagnierender Reallöhne auf der einen und explodierender Unternehmensgewinne auf der anderen Seite wird von ihren Verfechtern insbesondere auf die Bedeutung der Beteiligungsmodelle für die Vermögenbildung der Arbeitnehmer hingewiesen. Mit Blick auf die Globalisierung und den wachsenden Wettbewerbsdruck hat die Idee, Teile des Lohns in Zukunftsinvestitionen umzuwandeln in der Tat ihren Reiz.

Doch die Diskussion, die Belegschaft am Erfolg oder Kapital ihres Unternehmens zu beteiligen sollte nicht alleine unter verteilungs- und rentenpolitischen Aspekten geführt werden. Auch für die Firmen selbst können Beteiligungsmodelle durchaus attraktiv sein. Das gilt insbesondere für den eigenkapitalschwachen Mittelstand. Eine Reihe von Studien zeigt, dass Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen erfolgreicher sind als solche, die nicht auf dieses Instrument zurückgreifen.

Ihre

Monika Frick-Becker

Bei Unternehmensdeals ist die Beteiligung des Managements ein Muss um die Leistungsträger langfristig zu binden.

Mit einer Beteiligungsquote von 25 % fristet die Mitarbeiterbeteiligung in deutschen Unternehmen ein eher trostloses Dasein. Diese Zurückhaltung hängt auch damit zusammen, dass selbst im Unternehmerlager das Beteiligungsinstrument umstritten ist. Zwar sind Belegschaftsaktien und Aktienoptionen bei börsennotierten Gesellschaften eher die Regel, Mittelständler - vor allem Familienbetriebe - tun sich jedoch schwer mit der Beteiligung ihrer Beschäftigten.

Dabei kann es in der Tat gute Gründe geben, die Beteiligung der Mitarbeiter in engen Grenzen zu halten oder sogar ganz auf sie zu verzichten: Etwa, wenn das Unternehmen ohnehin überkapitalisiert ist oder wenn die Branche sehr riskoreich ist und Beteiligungsversprechen eher den Charakter von langfristigen Wetterprognosen annehmen.

Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer: Formen der Mitarbeiterbeteiligung

Soll eine Mitarbeiterbeteiligung erfolgreich sein, sollten neben den juristischen Fragestellungen vor allem die partnerschaftlichen Dimensionen des Beteiligungsmodells geklärt werden. Hierzu gehören:

- Eine kritische Bewertung der Ziele des Unternehmens und seiner Mitarbeiter
- Die Abgrenzung des Kreises der Beteiligungsberechtigten
- Die Ermittlung der Finanzierungsquellen

Guter Rat von externen Experten ist wichtig, wenn die Fragen nach dem Wann und Wie von Mitarbeiterbeteiligungen professionell beantwortet werden sollen. Das Schneidern eines Modells, das zur Firma und ihren Zielen passt, erfordert Erfahrung und einen neutralen Standpunkt, damit der gewünschte Maßanzug auch optimal sitzt.

Die Beteiligung der Mitarbeiter kann unterschiedlich geschehen. Ob die Beschäftigten am Erfolg und/oder am Kapital des Unternehmens teilhaben, ob auf die unterschiedlichen Förderkomponenten zur Finanzierung des Modells zurückgegriffen wird oder ob die Beteiligung am Eigen- oder Fremdkapital erfolgt: eine Vielzahl von möglichen Varianten steht zur Verfügung.

Gerade im Mittelstand wird die Kapitalbeteiligung oft mit Skepsis betrachtet. Nicht selten befürchten Unternehmer, in Zukunft nicht mehr Herr im eigenen Haus zu sein. Hier gibt man häufig der Erfolgsbeteiligung den Vorzug.

Ziele der Mitarbeiterbeteiligung

Personalwirtschaftliche Ziele (Unternehmenskultur)

Höhere Motivation u. Identifikation
Selbstständiges Arbeiten
Reduzierung der Mitarbeiterfluktuation
Reduzierung des Krankenstandes

Finanzwirtschaftliche Ziele

Verbesserte Liquidität
Breitere Eigenkapitalbasis
Bankenunabhängiges Fremdkapital
Stärkeres Kostenbewusstsein
Wettbewerbsvorteile

Unternehmenspolitische Ziele

Gestaltung der Unternehmensnachfolge
Soziales Engagement
Rekrutierung der "Besten"
Imagewirkung

Mitarbeiterziele

Anlagediversifizierung
Stärkere Ergebnisbeteiligung

Ergänzung der Altersvorsorge
Mitspracherechte

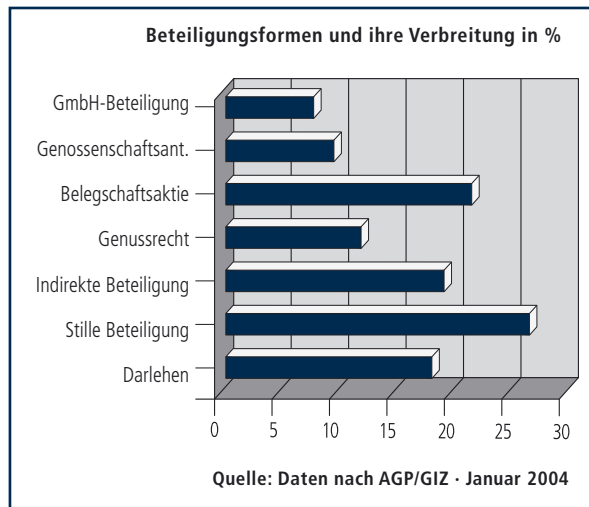
Mitarbeiterbeteiligung in der Praxis: MFB Experten zum Thema

Vom Händler zum Dienstleister: Belegschaftsaktien als Innovationsstütze

Doch Vorsicht: nur die Glanzseiten der Beteiligungsmodelle zu sehen wäre voreilig. Wenn es schlecht läuft, müssen auch Verluste einkalkuliert werden, was die Stimmung bei der teilnehmenden Belegschaft schnell eintrüben kann. Sollten Mitarbeiter dann reihenweise ihre Beteiligungen versilbern, dann kann es für manches Unternehmen eng werden. Absichern können sich Unternehmen hier, in dem sie ihre Beteiligungsprogramme langfristig anlegen und u.a. eine Mindesthaltefrist vorschreiben.

Beteiligungsprogramme werden dann akzeptiert, wenn sie die individuellen Gegebenheiten und Interessen der Beteiligten berücksichtigen und keine Eintagsfliegen darstellen. Notwendig sind regelmäßige Aktivitäten, bspw. jährliche Angebote an die Belegschaft zum Erwerb von Beteiligungskapital. Auch die Höhe der (Kapital) - Beteiligung entscheidet über ihre Akzeptanz. Empirische Untersuchungen zeigen, dass bereits Beteiligungshöhen ab 3.000,00 € einen Motivationsschub bewirken (IAB).

Im sehr preissensiblen Zubehörhandel war ein nachhaltiger Strategiewechsel hin zum Servicedienstleister erforderlich. Dies machte eine grundlegende Veränderung in Einstellung und Verhalten der Mitarbeiter notwendig. Die Umwandlung der Rechtsform von einer GmbH in eine AG eröffnete die Möglichkeit der Mitarbeiterbeteiligung über Belegschaftsaktien. Von 210 Mitarbeitern sind ca. zwei Drittel beteiligungsberechtigt. Davon haben ca. 70 % unter Einbeziehung der staatlichen Förderkomponenten vinkulierte Stammaktien gezeichnet. Das ermöglicht der Gesellschaft Einfluss auf die Aktionärsstruktur zu nehmen – ein zentraler Punkt gerade für ein mittelständisches Unternehmen. Jährlich erfolgt die Wertermittlung auf Basis des "Stuttgarter Verfahrens". Eine Übertragung der Anteile auf andere Berechtigte ist über eine Clearingstelle (Wirtschaftsprüfer) nach Ablauf der Sperrfrist möglich; eine Vererbung der Aktien ausgeschlossen.



Heute sieht die Firmenleitung die Mitarbeiterbeteiligung als wichtigen Baustein der Belegschaftsmotivation, die den Wandel vom reinen Handelsunternehmen zum Dienstleister gefördert hat.

Nach der Insolvenz: Mitarbeiter werden Mitunternehmer

Nach der Insolvenz eines Industriebetriebes im Januar 2005 wird innerhalb weniger Monate eine erfolgreiche Restrukturierung mit Unterstützung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung durchgeführt.

Die Insolvenz erleichterte die Einsicht, dass alle Mitarbeiter in die Kapitalbeteiligung involviert werden mussten (Einlage mindestens ein Bruttomonatsgehalt).

Inzwischen wird die Mitarbeiterbeteiligung auch unter dem Aspekt der Altersvorsorge diskutiert. Unter den Bedingungen der Globalisierung geraten die Arbeitnehmerentgelte in Hochlohnländern zunehmend unter Druck. Insbesondere Kapitalbeteiligungen können dazu beitragen, die ausgelösten Verteilungseffekte abzumildern und die Altersvorsorge auf eine erweiterte Grundlage zu stellen.

Wichtig war nach der Insolvenz eine offene Kommunikation mit den Mitarbeitern um sie zu halten und für den Neuanfang zu motivieren. Auch der Kontakt zu Finanzamt, Lieferanten und Banken wurde frühzeitig hergestellt, um die Neuausrichtung nicht zu gefährden.

Zudem wirken sich Beteiligungsmodelle vielfach positiv auf das Unternehmensrating (Basel II) aus und helfen die Finanzierungskosten zu senken.

Die Erfolge können sich sehen lassen. Bereits ein Jahr nach dem Neuanfang konnte das Unternehmen neue Mitarbeiter einstellen. Die Produktivität hat sich deutlich erhöht. Durch die Einlage der Mitarbeiter wird eine Eigenkapitalquote von nun über 25 % erreicht. Ein deutlich besseres Rating (Basel II) bei den Hausbanken erlaubt einen preiswerteren Zugang zu Fremdmitteln.

Nicht zuletzt die Mitarbeiter profitieren von dem Beteiligungsmodell: Neben der Sicherung ihres Arbeitsplatzes sind sie nun auch am Gewinn beteiligt.

Das Experteninterview



Professor Dr. Dr. Gerhard E. Ortner, ist Professor für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Personalwirtschaft und Unternehmenskommunikation an der FernUniversität in Hagen und seit vielen Jahren erfolgreich in der Politik- und Wirtschaftsberatung tätig.

MFB: Herr Prof. Ortner, Politik und Wirtschaft diskutieren lebhaft die Chancen von Mitarbeiterbeteiligungen. Was erwarten dabei eigentlich die Unternehmer von ihren Beschäftigten?

Prof. Ortner: Wenn man nur genau wüsste, was sich dabei die Wirtschaftskapitäne von ihren Bootsmännern und Leichtmatrosen so erträumen. In vielen Fällen hätten sie es gerne, dass ihre Angestellten so denken und handeln „als ob“ sie Unternehmer wären – also in ihrem Sinne, was immer das konkret auch sein mag.

MFB: Unternehmensberater haben dafür den schönen Namen „Intrapreneur“ geprägt.

Prof. Ortner: Ein Intrapreneur arbeitet wie ein selbständiger Unternehmer innerhalb des Gesamtunternehmens. Das Problem ist nur, ein Mitarbeiter mag zwar ein Intrapreneur sein, ein Unternehmer ist er deswegen aber noch lange nicht.

Ein Unternehmer erfüllt eine wirtschaftliche Aufgabe nicht nur in eigener Verantwortung, sondern auch auf eigenes Risiko. Für seinen Einsatz erwartet er ein ansehnliches Entgelt, das mehr oder minder zu seiner freien Verfügung steht. Nachdem er dem politischen System geopfert hat, versteht sich.

Der grundsätzliche Unterschied zwischen Unternehmern und Mitarbeitern besteht darin, dass jenen das Unternehmen gehört, diesen aber nicht. Dafür haben die unternehmerischen Habenichtsiner feine Verträge, die ihnen ein Entgelt zusichern, wenn sie vertragsgemäß ihr individuelles Personalvermögen zur Verfügung stellen.

MFB: Wer ist nun eigentlich besser dran?

Prof. Ortner: Der Unternehmer darf zwar seinen Nettogewinn für sich behalten, aber er hat keinen Anspruch darauf, einen solchen zu erzielen. Anders der Mitarbeiter: Auch wenn das Unternehmen in die roten Zahlen rutscht, bleibt sein Anspruch auf Lohn oder Gehalt bestehen. So ist es auch verständlich, dass sicherheitsorientierte Menschen mit einem gut gepolsterten Mitarbeiterstatus durchaus zufrieden sind, während die Wagemutigen lieber Unternehmer sein wollen, auch wenn sie dafür selbst ständig arbeiten müssen, ohne einen Rechtsanspruch auf Gewinn zu haben.

MFB: Wie werden nun aus ausführungsbeflissenen Mitarbeitern eigeninitiierte Mitunternehmer? Funktioniert dies etwa durch eine besonders raffinierte Entgeltgestaltung?

Prof. Ortner: Leistungsbezogene Entgeltsysteme haben in allen Bereichen und auf allen Ebenen deutscher Unternehmen Tradition. Besonders wirksam zur Produktion von Mitunternehmern sind sie nicht.

MFB: In dieser misslichen Situation wird immer wieder das Instrument der „Beteiligung“ beschworen.

Prof. Ortner: Das hat eigentlich etwas für sich: Unternehmer ist der, dem - zumindest anteilmäßig - das Unternehmen gehört und der es auch - allein oder mit anderen - führt. Keine Frage, wenn ich jemanden in meinem Unternehmen zum Mitunternehmer machen will, dann muss ich ihn beteiligen. Allerdings, wie hoch muss eigentlich die Beteiligung sein, damit aus einem fleißigen Mitarbeiter ein dynamischer Mitunternehmer wird?

MFB: So bleibt wohl in vielen Fällen eine Beteiligung von Mitarbeitern nur eine Geste?

Prof. Ortner: Ja. Eine schöne, eine noble Geste, aber eben nur eine Geste. Eine solche mag die Mitarbeiter freuen, vielleicht sogar zusätzlich motivieren. Zu Unternehmern macht sie sie freilich nicht.

Literatur zum Thema

Einen vorzüglichen Überblick liefert der Band von **Hans J. Schneider und Ernst Zander: Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter. Schäffer-Poeschel Verlag 2001.** Eine Fülle von Praxisbeispielen und Fallstudien erläutern den betrieblichen Alltag von Beteiligungsmodellen in mittelständischen Unternehmen.

Die rechtlichen und gestalterischen Möglichkeiten von Kapitalbeteiligungen untersuchen **Frank Havighorst und Susanne**

G. Müller in ihrem Buch **Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Analyse und Handlungsempfehlungen. Bund Verlag 2003.**

Wie sich Beteiligungen auf die Unternehmensproduktivität auswirken veranschaulicht der Aufsatz von **Iris Möller: Produktivitätswirkung von Mitarbeiterbeteiligungen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. 33. Jg. (2000), Heft 4, S. 565-582.**

IMPRESSUM

MFB Resultants GmbH · Luisenplatz 1 · 65185 Wiesbaden
Telefon: +49 (0)611 - 34 117 0 · Telefax: +49 (0)611 - 34 117 22
www.mfbresultants.com · kontakt@mfbresultants.com