



Motivierte Arbeitskräfte sind der Traum jedes Unternehmers. Die Beteiligung ist ein Weg dorthin

Mitunternehmer statt Mitarbeiter

Vom 1. April an fördert der Gesetzgeber verstärkt die **Mitarbeiterbeteiligung** an Unternehmen. Viele Spediteure und Transportunternehmen haben bereits gute Erfahrungen mit solchen Beteiligungen gesammelt – etwa mit Genussrechten.

Rund 20 Prozent der deutschen Arbeitnehmer haben innerlich bereits gekündigt, verfügen über „keine emotionale Bindung“ zum Unternehmen. Das hat die Gallup-Studie 2008 ans Licht gebracht. Ein erschreckend hoher Anteil von 67 Prozent der Beschäftigten gab dabei an, lediglich Dienst nach Vorschrift zu leisten. Der „Engagement-Index“ wird bei dem renommierten amerikanischen Meinungsforschungsinstitut Gallup mit deutschem Sitz in Potsdam jährlich aktualisiert. Um Mitarbeiter zu effizienterem Arbeiten zu motivieren, ihnen für ihr Engagement zu danken und sie möglichst langfristig an die Firma zu binden, haben sich in den vergangenen Jahren immer mehr Unter-

nehmer für Mitarbeiterbeteiligungen entschieden. Die meisten Mittelständler gewähren Genussrechte oder stille Beteiligungen, da sie relativ einfach zu handhaben sind und keine Notarkosten verursachen. Einige Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern aber auch Darlehen, Belegschaftsaktien oder GmbH-Anteile. Am



„Die Mitarbeiter berücksichtigen, dass jede Ausgabe auch ihre Gewinnbeteiligung schmälert“

HORST GAÍDA,
BTK Befrachtungs- und Transportkontor GmbH



Photodisk

1. April wird der Gesetzgeber wahrscheinlich weitere steuerliche Vorteile für Mitarbeiterbeteiligungen verabschieden. Eine Gewinnbeteiligung der Mitarbeiter hat vor zehn Jahren die BTK Befrachtungs- und Transportkontor GmbH in Rosenheim

eingeführt. Damals übernahm Horst Gaida mit drei Kollegen im Rahmen eines Management-Buy-outs die Firma. Die Spedition verfügt über 200 LKW und machte im vergangenen Jahr einen Umsatz von circa 50 Millionen Euro. „Wir haben vertraglich eine Gewinnbeteiligung für unsere Mitarbeiter festgelegt“, berichtet Gaida als Sprecher der Geschäftsleitung. Wer mindestens zwei Jahre im Unternehmen ist, hat anteilig Anspruch auf 15 Prozent des Gewinns. Diese Summe teilen sich die Mitarbeiter im Verhältnis zur Höhe ihres Gehalts. So erhält ein Speditionskaufmann im fünften Berufsjahr für 2008 rund 1000 Euro. „In manchen Jahren waren das aber auch schon mal 2000 oder 3000 Euro“, erzählt Gaida. In anderen Unternehmen wird die Gewinnbeteiligung nicht bar ausgezahlt, sondern als verzinstes Guthaben für Investitionen der Firma angelegt. Andere Unternehmen bieten ein gestaffeltes Prämiensystem, das über das Jahr verteilt wird.

Teilhaben am Erfolg

„Darüber hinaus haben wir mündlich zugesagt, zehn Prozent des Gewinns für besondere Verdienste auszuschütten“, erklärt Gaida. Dabei wird jedes Jahr neu über die Vergabekriterien entschieden. So teilen sich die Summe in der Vergangenheit mal fünf engagierte Mitarbeiter, mal 30 Mitarbeiter oder 2007 die gesamte Belegschaft. So kann die Gewinnausschüttung zwischen zehn und 150 Prozent des Monatsgehalts schwanken und auch schon mal einem 14,5. Gehalt entsprechen. Zudem gibt es Einzelprämien für Mitarbeiter, die etwa ein schwieriges Projekt gut über die Bühne gebracht haben. „Das können teil-



„Es macht mir viel Spaß, mit unseren Mitunternehmern zusammenzuarbeiten“

CHRISTINE SEGER,
Geschäftsführerin Seger Transporte

weise bis zu 10.000 Euro sein“, weiß Gaida. Von den rund 350 BTK-Mitarbeitern arbeiten 90 im kaufmännischen Bereich, davon sind 60 länger als zwei Jahre im Unternehmen und somit ausschüttungsberechtigt. Die Fahrer werden individuell entgolten, fleißige Auszubildende können schon mal 500 bis 1000 Euro zusätzlich auf ihrem Gehaltszettel entdecken. Die Vorteile liegen für Gaida auf der Hand: „Die einzelnen Mitarbeiter berücksichtigen im Tagesgeschäft viel mehr, dass jede Ausgabe auch ihre Gewinnbeteiligung schmälert.“ Durch die Beteiligung erhalten die Angestellten aber keine Mitsprache- oder Mitgestaltungsrechte. Anders hat es das Transportunternehmen Seger im nordbayerischen Münnerstadt organisiert. Als die Geschäftsführerin

MODELLE FÜR MITARBEITERBETEILIGUNGEN

Darlehen: Die Mitarbeiter leihen dem Unternehmen Geld, das vom Unternehmen verzinst wird. Die Zinsen kann der Unternehmer als Betriebsausgabe verbuchen. Das Darlehen muss jedoch gegen Insolvenz abgesichert werden etwa in Form einer Bankbürgschaft. Das sehen viele Unternehmer als Nachteil, da die Bürgschaft Liquidität bindet und den Kreditspielraum einschränkt. Die Mitarbeiter haben keine Mitspracherechte.

Genussrechte: Die Mitarbeiter geben dem Unternehmen Geld und erhalten dafür Genussrechte, die sich meist gewinnabhängig verzinsen. Der Mitarbeiter erwirbt die Genussrechte für eine bestimmte Laufzeit, etwa für sechs Jahre. Danach wird das Geld zurückbezahlt. Das Genussrecht wird verlängert oder es wird ein neues Genussrecht erworben. Der Arbeitgeber kann im Rahmen

des neuen Mitarbeiterbeteiligungsgesetzes seinem Angestellten bis zu 360 Euro pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei schenken, wenn dieser sich damit am Unternehmen beteiligt, also beispielsweise Genussrechte erwirbt. Das Beteiligungsentgelt gilt als Betriebsausgabe. Eine Absicherung gegen Insolvenz ist nicht erforderlich, zudem soll der Fördersatz für in Beteiligungen angelegte vermögenswirksame Leistungen von 18 auf 20 Prozent erhöht werden (Details dazu im Artikel).

Stille Beteiligungen: Stille Beteiligungen sind in der Praxis den Genussrechten sehr ähnlich. Der Mitarbeiter erwirbt gegen Geld eine stille Beteiligung. Im Gegensatz zu den Genussrechten haben die Mitarbeiter gesetzlich geregelte Informationsrechte.

GmbH-Anteile: Erwerben Mitarbeiter einer GmbH Anteile, sind sie als Gesellschafter mit allen Rechten und Pflichten beteiligt. Sie haben also auch Mitentscheidungsrechte. Daher wird meist die Anzahl der GmbH-Anteile für Mitarbeiter auf weniger als zehn Prozent beschränkt oder in einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft gebündelt (indirekte Beteiligung).

Belegschaftsaktien: Bei einer Aktiengesellschaft besteht die Möglichkeit, dass die Mitarbeiter Aktien erwerben. Wie bei der Beteiligung an einer GmbH muss bei Ein- und Austritt Einigkeit über den Wert des Unternehmens – und damit einer Aktie – erzielt werden. Das geht bei Gesellschaften, deren Aktien nicht an der Börse gehandelt werden, oft nicht ohne aufwändige Gutachten eines Wirtschaftsprüfers. *sm*

PERSONALPOLITIK



„Erfolgreiche Unternehmer beteiligen ihre Mitarbeiter“

Aber: Nicht immer erhöht eine Beteiligung die Motivation und beschert steigende Umsätze, weiß Berater Dieter Lachenmaier, Leiter der GIZ-Niederlassung Bayern Süd in Wasserburg am Inn.

„Herrscht in einem Unternehmen ein schlechtes Betriebsklima und eine misstrauensbasierte Unternehmenskultur, hilft es nicht, Genussrechte an die Mitarbeiter zu vergeben und zu denken, alles werde gut. Mitarbeiter lassen sich nicht kaufen. Die Mitarbeiterbeteiligungen sind nicht für jede Unternehmenskultur und auch nicht zu jedem Zeitpunkt geeignet. Wird das Unternehmen gerade saniert oder fehlt es an Geld, ist das ein kritischer Zeitpunkt, um die Mitarbeiter um Einlagen zu bitten. Wenn aber eine Führungskultur besteht, die auf Partizipation der Mitarbeiter abzielt, und eine gute Vertrauensbasis vorhanden ist, dann ist für mich die materielle Beteiligung die notwendige

Ergänzung, um die Motivation und Effizienz der Mitarbeiter zu steigern. Die meisten Unternehmen entscheiden sich für eine Erfolgsbeteiligung. Neben einer Gewinnbeteiligung besteht aber auch die Möglichkeit der Kapitalbeteiligung. Es gibt diverse Studien über die motivationsfördernde Wirkung von Mitarbeiterbeteiligungen. Ich selbst habe in vielen Betrieben immer wieder die Erfahrung gemacht, dass die Unternehmen, die Mitarbeiterbeteiligungen eingeführt haben, erfolgreicher sind als Firmen, die keine haben. Da stellt sich die Frage: Haben sie Mitarbeiterbeteiligungen, weil sie erfolgreicher sind? Oder sind sie erfolgreicher, weil sie Mitarbeiterbeteiligungen haben?“

Christine Seger 2000 den Betrieb von ihrem Vater übernahm, wollte sie den Mitarbeitern „personenunabhängige Identifikationsmöglichkeiten mit der Spedition“ bieten. „Ich bin ein regelrechter Fan von Genussrechten und sehe dabei nur Vorteile“, schwärmt die Unternehmerin. Ihre 90 Mitarbeiter haben im vergangenen Jahr mit rund 50 LKW einen Jahresumsatz von etwa zehn Millionen Euro erwirtschaftet. Bei der Einführung der Genussrechte ließen sich die beiden Geschäftsführer, Christine Seger und ihr Mann Joachim, von einer Unternehmensberatung unterstützen. Ihre Mitunternehmer sind nicht im Handelsregister als Gesellschafter eingetragen. Heute verwaltet bei Seger die Buchhalterin mit einer schlichten Excel-Tabelle ohne großen Zeitaufwand die Genussrechte.

„Bei der Einführung von Genussrechten empfiehlt es sich immer, fachmännischen Rat einzuholen, um alle steuerlichen und rechtlichen Aspekte zu klären“, sagt GIZ-Unternehmensberater Dieter Lachenmaier aus Wasserburg am Inn. Wichtig ist es, dass der Unternehmer die Ziele der Mitarbeiterbeteiligung genau erklärt und die Leistungsträger einbindet. Dazu kann eine Projektgruppe gegründet werden, die verschiedene Modelle ausarbeitet. Denn Mitarbeiterbeteiligungen können nicht einfach nur von der Geschäftsleitung verordnet werden.

Individuelle Gestaltungsmöglichkeiten

Bei den Genussrechten hat der Unternehmer eine Reihe von Möglichkeiten. Während in manchen Unternehmen ein Genussrecht 500 oder 1000 Euro kostet, ent-

Vom 1. April an sollen Mitarbeiterbeteiligungen steuerlich besser gestellt werden

schied Christine Seger, dass ihre Genussrechte 250 Euro wert sind. „Mir war es wichtig, niemanden aus der Belegschaft auszuzugrenzen“, erklärt Seger ihre Philosophie. Fahrer, die nicht viel Geld auf der hohen Kante und womöglich auch keine ausreichende Altersversorgung haben, können für 20 Euro im Monat ein Genussrecht erwerben. Der Fahrer zahlt elf Monate lang je 20 Euro, dann schießt Christine Seger 30 Euro dazu. Das Geld wird auf sechs Jahre angelegt. Der Unternehmer kann die Summe, die er dem Mitarbeiter gezahlt hat, steuerlich als Betriebsausgabe geltend machen. Kosten für den Unternehmer entstehen bei den Genussrechten keine, da kein Notar nötig ist.

Mehr Unterstützung vom Staat

Die Mitarbeiterbeteiligungen in Unternehmen sollen vom 1. April an vom Gesetzgeber bessere Bedingungen bekommen. Dann steigt der Steuerfreibetrag für die Überlassung von Mitarbeiterbeteiligungen wahrscheinlich von 135 Euro auf 360 Euro. Zudem darf der Unternehmer die 360 Euro unabhängig davon verschenken, wie viel der Mitarbeiter einlegt. Für in Beteiligungen angelegte vermögenswirksame Leistungen soll sich die Arbeitnehmer-Sparzulage von 18 Prozent auf 20 Prozent erhöhen. Die Einkommensgrenze

soll von 17.900 Euro auf 20.000 Euro steigen. Bei Verheirateten beträgt die Einkommensgrenze dann wohl 40.000 Euro. Zudem beabsichtigt der Gesetzgeber, dass der Unternehmer nicht allen Mitarbeitern eine Beteiligung anbieten muss, sondern nur denen, die mindestens ein Jahr bei ihm beschäftigt sind.

Geplant ist zudem, die Mitarbeiterbeteiligungsfonds in Zukunft stärker zu unterstützen. Die Fonds sollen gesetzlich verpflichtet werden, nach einer Anlaufphase von zwei Jahren, 60 Prozent des Fondsvermögens in die Unternehmen zu investieren, deren Mitarbeiter sich an dem Fonds beteiligen. „Doch das wird die meisten Speditionen und Transportunternehmen nicht betreffen“, meint der Beteiligungsexperte Dieter Lachenmaier, dessen Kunden sich bislang nicht für diese Variante interessiert haben.

Mehr Rechte für die Mitarbeiter

Wie viel Informations- und Mitentscheidungsrechte ein Mitarbeiter bekommt, der ein Genussrecht erwirbt, und ob ihm Einblick in die Bücher gewährt wird, legt der Unternehmer fest. „Diese Freiwilligkeit und der große Gestaltungsspielraum gefallen mir bei den Genussrechten besonders gut“, erklärt Christine Seger. So liegt es jedes Jahr erneut in der Hand der Geschäftsleitung, ob sie wieder Genussrechte herausgibt oder nicht. „Die Mitarbeiter sind ebenfalls frei, sich daran zu beteiligen, mal ein Jahr auszusetzen oder sich gar auszahlen zu lassen“, sagt Seger. Wer ein Genussrecht oder mehrere erworben hat, darf bei ihr den Partnerschaftsausschuss mitwählen. Die dort engagierten Mitarbeiter werden in den Informationsfluss und auch in Entscheidungen eingebunden. „Das ist kein Betriebsrat, der über Entscheidungen abstimmen darf“, sagt Seger, „sondern ein informeller Austausch.“ Dass sich das für beide Seiten lohnt, ist Christine Seger überzeugt. So kamen vom Partnerschaftsausschuss unter anderem Vorschläge für die Anschaffung eines Trinkwasserspenders, für die Ausstattung neuer LKW, aber auch das Angebot, sich um einen Mitarbeiter, der Schwierigkeiten hatte, zu kümmern. „Es macht mir riesig viel Spaß“, sagt Christine Seger, „mit unseren Mitunternehmern zusammenzuarbeiten.“ Grundsätzlich gilt: Je einfacher das System funktioniert, sodass alle Mitarbeiter es verstehen und begrüßen, desto besser. ■■■

Sibylla Machens, freie Journalistin