

Beitrag von Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz, GIZ GmbH, im Rahmen der Veranstaltung Treffpunkt Unternehmen bei der Firma Müller Präzision in Cham am 10.04.2008

Beschäftigte stärker in eine unternehmerische Verantwortung des arbeitgebenden Unternehmens einzubeziehen wird oft als förderlich für die Motivation der Beteiligten eingestuft. Ein Medium zur Umsetzung dieses Anspruches kann eine stärkere Beteiligung der Beschäftigten darstellen. Diese ist in zweierlei Ausprägungen denkbar:

- Mitarbeiter können am Erfolg und/oder am Kapital des Unternehmens beteiligt werden.
- Die Beteiligung kann sich aber auch auf eine Intensivierung der partnerschaftlichen Zusammenarbeit fokussieren. Hier stehen in erster Linie eine verbesserte Informationspolitik, eine intensivere Mitsprache außerhalb der betriebsverfassungsrechtlichen Bestimmungen oder eine Förderung des innovativen Geistes der Mitarbeiter im Vordergrund.

Auch wenn die nachfolgenden Zeilen sich auf die Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Beschäftigten konzentrieren, so sei an dieser Stelle angemerkt, dass der erstgenannte Teilbereich ohne Einbindung auf nichtkapitalistischer Ebene automatisch an seiner potentiellen Wirkungskraft verliert.

Zunächst wollen wir die nicht triviale Frage beantworten, die auch bei langjährigen Anwendern von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen immer wieder Abgrenzungsprobleme hervorruft: Was unterscheidet die Erfolgsbeteiligung von der Beteiligung der Beschäftigten am Kapital? Eine Erfolgsbeteiligung lässt Mitarbeiter an der Steigerung des Unternehmenswertes, der Leistung, dem Ertrag oder dem Gewinn des Unternehmens teilhaben. Gängige Modelle sind z.B. eine Umsatzbeteiligung von Vertriebsmitarbeitern, eine Gewinnbeteiligung breiter Mitarbeiterkreise oder ein Aktienoptionsmodell für Führungskräfte. In der Regel kommen die Erträge unmittelbar zur Ausschüttung und werden steuerlich als Entgeltbestandteil klassifiziert.

Im Gegensatz dazu beinhaltet die Kapitalbeteiligung ein Eigeninvestment des Mitarbeiters aus eigenem Vermögen (dies können auch Entgeltbestandteile sein) in das Unternehmen. Der Finanzierungsstrom ist somit hier - im Vergleich zur Beteiligung am Erfolg - entgegengerichtet. Gängige, im Mittelstand praktizierte Modelle sind das Mitarbeiterdarlehen, die Stille Beteiligung oder die Belegschaftsaktie. In der Regel ist mit der Kapitalbeteiligung nicht nur eine Teilhabe am positiven Erfolg, sondern auch am Verlust verbunden. Zur Verbesserung der Attraktivität des Kapitalbeteiligungsmodells ist der Rückgriff auf steuerliche

Fördermöglichkeiten aus den Bereichen Vermögenswirksame Leistungen und dem Einkommenssteuergesetz möglich. Deren Einsatz birgt Vorteile auf Seiten des Unternehmens wie der Mitarbeiter gleichermaßen in sich. Erträge aus der Kapitalbeteiligung sind steuerlich als Kapitaleinkünfte einzuordnen. Somit ist diese Beteiligung aus steuerlicher Sicht im Vorteil gegenüber der Erfolgsbeteiligung.

Volkswirtschaftliche Analysen haben ergeben, dass Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auf der Kapitalebene einbinden, wesentlich produktiver sind als Konkurrenzbetriebe. Dieser Faktor ergibt sich meist dadurch, dass sich die Mitarbeiter unternehmerisch engagieren, d.h. flexibler gegenüber Veränderungen im Unternehmen sind, über ein im Durchschnitt höheres Bildungsniveau verfügen und sich in innovativer(er) Weise engagieren.

Trotz der aufgezeigten Aspekte führen lang gehegte Vorbehalte vor allem von Mittelständlern dazu, dass die Anzahl von Beteiligungsunternehmen in Deutschland, ganz im Gegensatz zu anderen Industrienationen, als gering einzustufen ist. Dabei zeigt die Praxis, dass die Unternehmensleitung in Beteiligungsunternehmen eher gestärkt als geschwächt wird, da Entscheidungen von der Belegschaft in stärkerem Maße mitgetragen, wenn nicht sogar gefordert werden an Stelle der Praktizierung einer Blockadepolitik.

Abzuwägen ist für den Einzelfall, ob ein Engagement der Mitarbeiter passend zur Unternehmenskultur des Betriebs ist. Grundsätzlich ermöglicht die Vielzahl von Stellschrauben eine entsprechende Ausrichtung an die individuellen Belange und Bedürfnisse.

Kontakt:

Dipl.-Volkswirt Stefan Fritz (mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH, Bamberg)

stefan.fritz@mit-unternehmer.com

www.mit-unternehmer.com

Literaturtipp:

Fritz (Hrsg.): „Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand - Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle“, Symposium Publishing GmbH, 2008 (1. Auflage), ISBN: 978-3-939-707-39-4, € 39,90

Schneider / Fritz / Zander: „Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter“, Symposium Verlag GmbH Düsseldorf, 6. Auflage 2007, ISBN 978-3-939707-04-2, € 49,90