



## **initiativ in NRW. Mitarbeiterkapitalbeteiligung**

Mitarbeiterkapitalbeteiligung  
Instrument der Unternehmensfinanzierung ?!



Ministerium für  
Wirtschaft und Arbeit des  
Landes Nordrhein-Westfalen

**NRW.**



**NRW.BANK**

## **5. überarbeitete Auflage**

September 2004

**Herausgeber:** Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung  
c/o NRW.BANK  
Postfach  
40199 Düsseldorf

Telefon: 0211 826 - 2791

Fax: 0211 826 - 6218

E-Mail: [mkb@nrwbank.de](mailto:mkb@nrwbank.de)

Internet: [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

[www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de](http://www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de)

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort</b> .....	<b>3</b>
<b>1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Finanzierungsinstrument</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Bedeutung des Finanzierungsmotivs für die Wahl des Beteiligungsmodells</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Unterschiedliche Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung</b> .....	<b>5</b>
<b>3.1 Mitarbeiterdarlehen als Instrument der Fremdfinanzierung</b> .....	<b>5</b>
<b>3.2 Nutzung sogenannter Mischformen mit Eigenkapitalcharakter</b> .....	<b>6</b>
3.2.1 Genussrechte .....	6
3.2.2 Stille Beteiligung .....	7
3.2.3 Besondere Vorzüge der Mischformen .....	7
<b>3.3 Stärkung des Eigenkapitals durch Mitarbeiterbeteiligung</b> .....	<b>7</b>
3.3.1 GmbH-Beteiligung .....	8
3.3.2 Belegschaftsaktien .....	8
3.3.3 Besondere Vorteile der Eigenkapitalmodelle .....	8
<b>4. Materielle Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung</b> .....	<b>9</b>
4.1 Das mittelständische Modellunternehmen .....	9
4.2 Modellrechnung .....	9
4.3 Erfahrungen aus der Praxis .....	11
<b>5. Arbeitgeberzuschuss erhöht Attraktivität des Beteiligungsangebotes</b> .....	<b>11</b>
<b>6. Schlussfolgerungen</b> .....	<b>12</b>
6.1 Wertung der materiellen Auswirkungen .....	12
6.2 Erfolgsfaktoren .....	13
<b>7. Informationsangebote</b> .....	<b>14</b>

## VORWORT

Die Kapitalversorgung der deutschen Unternehmen befindet sich in einem gravierenden Veränderungsprozess. Von dieser Entwicklung werden insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen betroffen. Sie haben es immer schwerer, von ihren Banken Kredite zu erhalten. Dabei stellen Bankkredite in Deutschland traditionell die wichtigste Finanzierungsquelle für den Mittelstand dar. Die Fremdfinanzierungsquote im deutschen Mittelstand liegt im Durchschnitt bei über 80 %.

Auch in Zukunft wird der Kredit die zentrale Finanzierungsquelle für den Mittelstand bleiben. Bei der für die Zinsgestaltung wichtigen Bonitätsbeurteilung wird der Eigenkapitalquote allerdings eine noch wichtigere Rolle zukommen. Dem deutschen Mittelstand mit seiner traditionell geringen Eigenkapitalausstattung wird es schwerer fallen, Kredite zu bezahlbaren Konditionen zu erhalten. Die Unternehmen müssen sich - wenn die Möglichkeiten der internen Finanzierung unzureichend sind - verstärkt nach alternativen Finanzierungsquellen umsehen, mit denen sie vor allem ihre Eigenkapitalstruktur verbessern. Unter diesem Blickwinkel gewinnt auch das Instrument der "Mitarbeiterkapitalbeteiligung" eine neue Bedeutung.

In der Vergangenheit haben Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligungsmodellen in erster Linie personalwirtschaftliche Zielsetzungen verfolgt. Hierzu zählen zum Beispiel die Motivation der Belegschaft oder die Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen.

Beteiligungsmodelle können - bei entsprechender Ausgestaltung - aber auch anderen Zielen wie der Stärkung der Eigenkapitalbasis des Unternehmens dienen und damit einen Beitrag zur Lösung möglicher Finanzierungsprobleme leisten.

Diese kurze Zusammenstellung gibt einen ersten Überblick über den Beitrag, den das Instrument Mitarbeiterkapitalbeteiligung für die Unternehmensfinanzierung realistisch leisten kann. Sie stellt die verschiedenen Beteiligungsmodelle insbesondere mit Blick auf ihre Eignung als Finanzierungsinstrument kurz vor. Eine Modellrechnung gibt erste Hinweise auf die materiellen Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung. Die Modellrechnung wird ergänzt durch die

Erfahrungen, die das Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Frühjahr 2003 aus der Auswertung von rund 140 Kapitalbeteiligungsmodellen aus NRW gesammelt hat.

Die Broschüre will Unternehmen bei der Beantwortung der Frage helfen, ob die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens ein Weg sein kann, Finanzierungsprobleme zu lösen oder zumindest zu verringern. Sie hat nicht den Anspruch, alle Fragen auf dem Weg der Einführung eines Beteiligungsmodells zu klären. Hierfür ist eine umfassende Beratung erforderlich. Als Einstieg in den Umsetzungsprozess bietet das Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine kostenlose Erstberatung an.

## 1. Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Finanzierungsinstrument

Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist die vertragliche, dauerhafte oder zeitlich befristete Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Die Beteiligung erfolgt auf der Grundlage einer freiwilligen Vereinbarung zwischen dem Unternehmen und seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie kommt also nur dann zustande, wenn sie für beide Seiten attraktiv ist.

Die Beteiligung kann in Form von Fremd- oder Eigenkapital erfolgen. Die Mitarbeiter werden zu Kapitalgebern ihres arbeitgebenden Unternehmens wie jeder andere Kapitalgeber, zum Beispiel ein Geldinstitut oder die bisherigen Gesellschafter. Für ihren Kapitaleinsatz erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Verzinsung und/oder werden am Unternehmensergebnis beteiligt. In Abhängigkeit von dem Vertragsverhältnis können mit einer Kapitalbeteiligung auch Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte verbunden sein. Erfolgreiche materielle Beteiligungsmodelle sind in der Praxis meist mit immateriellen Elementen wie zum Beispiel einem kooperativen Führungsstil im Unternehmen verbunden.

Für die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung ist die Förderung einer kooperativen Unternehmenskultur bisher das mit weitem Abstand wichtigste Motiv. Bei einer Auswertung von rund 140 Kapitalbeteiligungsmodellen nordrhein-westfälischer Unternehmen im Frühjahr 2003 gaben rund zwei Drittel der Befragten Zielsetzungen wie die Steigerung der Motivation oder der Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen als wichtigsten Grund für die Einführung des Beteiligungsmodells an. Finanzwirtschaftliche Ziele bezeichneten dagegen nur wenige Unternehmen als ihr Hauptmotiv.

Die weiteren Auswertungen der Beteiligungsmodelle machten aber deutlich, dass das Instrument in der Praxis für die Kapitalausstattung der Unternehmen schon eine deutlich größere Rolle spielt. Bei 80 % der überwiegend mittelständischen Unternehmen führt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung durch eine entsprechende Auswahl des Beteiligungsmodells tendenziell zu einer Verbesserung der Ausstattung mit Eigenkapital oder eigenkapitalähnlichen Mitteln. Zugleich weisen diese Unternehmen eine auffallend hohe Eigenkapitalquote aus. Auch wenn sich diese Ergebnisse nicht verallgemeinern lassen, machen sie doch deutlich, dass die Mitarbeiterkapitalbeteiligung auch bei kleinen und mittleren Unternehmen ein interessantes Instrument zur Verbesserung der Eigenkapitalsituation sein kann.

## 2. Bedeutung des Finanzierungsmotivs für die Wahl des Beteiligungsmodells

Für die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen gibt es kein Standardmodell. Vielmehr ist die Wahl des "richtigen" Modells abhängig von den mit der Beteiligung verfolgten Zielsetzungen und den spezifischen Gegebenheiten des einzelnen Unternehmens. Spielt der Finanzierungsaspekt eine (mit-)entscheidende Rolle für die Einführung eines Beteiligungsmodells, sind einige Punkte allerdings vorab von besonderer Bedeutung:

### - Festlegung des Kreises der Beteiligten

Eine der ersten Fragen bei der Einführung eines Beteiligungsmodells ist, welchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein Beteiligungsangebot gemacht werden soll. Unter dem Finanzierungsaspekt bietet es sich an, den Beteiligtenkreis möglichst groß zu wählen. Nur so lässt sich möglicher Weise eine Beteiligungssumme erreichen, die sich merklich auf die Finanzierungssituation auswirkt, da die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel keine hohen Beträge anlegen (können).



## - **Beteiligung über Fremd- oder Eigenkapital**

Eine weitere zentrale Frage richtet sich auf die rechtliche Form der Beteiligung. Soll den Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine Beteiligung über Fremd- oder Eigenkapital oder eine Mischform angeboten werden? Die Beteiligung am Eigenkapital ist für das Unternehmen wirtschaftlich die attraktivste Form, da eine höhere Eigenkapitalquote die Bonität stärkt und den Finanzierungsspielraum für Investitionen und Wachstum verbessert. Aber auch Mischformen wie die Stille Beteiligung oder Genussrechte können bei entsprechender Ausgestaltung die Eigenmittelsituation des Unternehmens verbessern. Je stärker die Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Richtung Eigenkapital geht, desto mehr Kontroll- und Mitwirkungsrechte müssen die bisherigen (Allein-)Gesellschafter aber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einräumen.

## - **Kosten der Beteiligung**

Als Finanzierungsinstrument ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung für das Unternehmen dann interessant, wenn sie gegenüber alternativen Finanzierungsformen wie etwa einen Bankkredit oder eine Eigenkapitalfinanzierung über eine Beteiligungsgesellschaft kostengünstiger ist (wobei andere mögliche Vorzüge der Mitarbeiterbeteiligung hier außer Betracht bleiben). Der Aufwand für die Vergütung der Beteiligung und ihre Verwaltung darf nicht höher liegen als für mögliche Alternativen. Zugleich muss das Beteiligungsangebot aber so attraktiv sein, dass es von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch angenommen wird.

## **3. Unterschiedliche Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung**

Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodelle führen dem Unternehmen - in Abhängigkeit von ihrer Ausgestaltung - Banken unabhängiges Fremdkapital oder zusätzliches Eigenkapital zu. Sie stärken damit die Kapitalbasis des Unternehmens und erweitern seinen finanziellen Spielraum. Die einzelnen Beteiligungsmodelle unterscheiden sich aber erheblich in ihren Wirkungen auf die Kapitalstruktur des Unternehmens und in ihren Folgen für die Beteiligungsrechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **3.1 Mitarbeiterdarlehen als Instrument der Fremdfinanzierung**

Die Aufnahme von Darlehen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist die klassische Beteiligungsform mit Fremdkapitalcharakter. Bei einem Mitarbeiterdarlehen leiht der Arbeitnehmer dem Unternehmen Kapital für einen festgelegten Zeitraum durch Abschluss eines Darlehensvertrages. Er wird zum Gläubiger des Unternehmens. Für dieses Fremdkapital erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entweder eine feste Verzinsung oder an bestimmte Erfolgsfaktoren gekoppelte Zahlungen („Partiarisches Darlehen“).

Eine Beteiligung am Wertzuwachs sowie an einem Verlust des Unternehmens darf aufgrund des Fremdkapitalcharakters der überlassenen Finanzierungsmittel nicht vereinbart werden. Mit dem Mitarbeiterdarlehen sind auch keine Gesellschafterrechte verbunden. Mitarbeiterdarlehen bieten einen großen Gestaltungsspielraum und sind nicht an eine bestimmte Rechtsform des Unternehmens gebunden.

Für die Nutzung des Mitarbeiterdarlehens als Instrument der Fremdfinanzierung gibt es aus Unternehmenssicht zum Beispiel folgende Motive:



- Das Mitarbeiterdarlehen schafft zusätzliche Liquidität.
- Es ersetzt Bankkredite durch Banken unabhängiges Kapital.
- Die Kapitalbeschaffung erfolgt ohne die Einräumung besonderer Informations- und Mitwirkungsrechte.
- Zinsen, die normalerweise an die Banken abfließen, kommen den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugute.
- Liegen die Kosten des Mitarbeiterdarlehens unter dem Zinssatz für alternatives Fremdkapital, sinken die Finanzierungskosten.
- Bei einer ergebnisorientierten Verzinsung wird ein Teil der Fremdkapitalkosten flexibilisiert.
- Die Zinszahlungen sind für das Unternehmen als Aufwand steuerlich abzugsfähig.

Das Mitarbeiterdarlehen führt dem Unternehmen zwar zusätzliche Mittel zu, verschlechtert aber -isoliert betrachtet - gleichzeitig seine Kapitalstruktur. Ein Darlehen mindert als Fremdkapital die Eigenkapitalquote und kann damit die Bonitätseinschätzung durch Banken und Sparkassen beeinträchtigen. Positiv kann es sich auswirken, wenn die Mitarbeiterdarlehen nicht als zusätzliches Fremdkapital genutzt, sondern als Ersatz von bankenabhängigen Krediten verwendet werden. Das Unternehmen wird damit von den Kreditinstituten unabhängiger.

### 3.2 Nutzung sogenannter Mischformen mit Eigenkapitalcharakter

Will das Unternehmen seine Eigenkapitalposition stärken, ohne seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichzeitig volle Gesellschafterrechte einzuräumen, bieten sich die sogenannten Mischformen als Beteiligungsmodelle an. Diese Beteiligungsformen verbinden Elemente der Fremd- und Eigenkapitalfinanzierung. Zu den Mischformen zählen die Ausgabe von Genussrechten und die direkte bzw. indirekte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Stille Gesellschafter.

#### 3.2.1 Genussrechte

Bei einer Kapitalbeteiligung in Form von Genussrechten überlässt der Mitarbeiter dem arbeitgebenden Unternehmen Geld wie ein Gläubiger und erhält als "Genuss" eine jährliche Gewinnbeteiligung. Gesetzliche Mitwirkungs- oder Kontrollrechte aus einer Gesellschafterposition heraus ergeben sich damit nicht. Durch fehlende gesetzliche Bestimmungen bieten die Genussrechte einen breiten Gestaltungsspielraum. So kann zum Beispiel ihre Laufzeit begrenzt werden. Gewinnausschüttungen sind für das Unternehmen als Aufwand steuerlich abzugsfähig. Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen ausgegeben werden. Werden Genussrechte in Wertpapieren verbrieft, handelt es sich um Genussscheine.

Über die Bestimmung der Beteiligungskonditionen können die Genussrechte eigenkapitalähnlichen Charakter erhalten, zum Beispiel durch eine variable Verzinsung und vor allem die Festlegung einer Verlustbeteiligung sowie die Vereinbarung einer nachrangigen Kapitalhaftung. In diesem Fall führt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu einer Erhöhung der Eigenmittel des Unternehmens und verbessert damit seinen Finanzierungsspielraum, ohne dass sich die Gesellschafterstrukturen ändern.

Die Genussrechtinhaber haben keine Teilnahmerechte und keine Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung. Das Unternehmen kann aber natürlich mit den beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestimmte Informations- und Mitwirkungsrechte vereinbaren.

## 3.2.2 Stille Beteiligung

Auch die Stille Beteiligung bietet einen großen Gestaltungsspielraum. Sie ist - nach der Belegschaftsaktie - das in Deutschland häufigste Modell zur Mitarbeiterbeteiligung. Typisch bei der Stillen Beteiligung ist, dass der Kapitalanleger zu einem Gesellschafter wird, der nur im Innenverhältnis (still) und nicht nach außen auftritt (sogenannte Innengesellschaft).

Die Stille Beteiligung ist eine einfache und kostengünstige Beteiligungsform und kann zeitlich befristet werden. Grundsätzlich hat der an diesem Modell beteiligte Mitarbeiter keinen Einfluss auf Entscheidungen der Geschäftsführung. Anknüpfungspunkte für Mitspracherechte sind aber gegeben. Die Gewinnbeteiligung erfolgt durch die Verzinsung der Einlage, die sich am wirtschaftlichen Erfolg orientiert. Die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen als Stille Gesellschafter ist bei allen Rechtsformen möglich.

Steuerlich und juristisch ist die Stille Beteiligung immer Fremdkapital, betriebswirtschaftlich kann sie Eigenkapitalcharakter haben. Der eigenkapitalähnliche Charakter setzt voraus, dass die Stillen Gesellschafter am Verlust beteiligt sind und mit ihrem Kapital nachrangig haften. Unter diesen Bedingungen erhöht die Mitarbeiterbeteiligung über eine Stille Gesellschaft die Eigenmittel des Unternehmens, ohne die Gesellschafterstruktur zu verändern.

## 3.2.3 Besondere Vorzüge der Mischformen

Gerade für mittelständische Unternehmen bieten die Mischformen große Vorteile, da sie Eigenkapitalsituation verbessern können, ohne die unternehmerische Unabhängigkeit der (Alt-) Gesellschafter einschränken zu müssen. Die Mischformen

- bieten erhebliche Gestaltungsspielräume bezüglich Kapitalcharakter und Mitwirkungsrechten,
- sind nicht automatisch mit Mitwirkungs- und Kontrollrechten verbunden,
- können betriebswirtschaftlich als Eigenkapital konstruiert werden und verbessern damit die Eigenkapitalquote des Unternehmens. Voraussetzung für die Anerkennung als eigenkapitalähnliche Mittel ist, dass mit den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern
  - eine erfolgsabhängige Vergütung mit Verlustbeteiligung oder
  - eine Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruchesbei einer Laufzeit von mindestens fünf Jahre vereinbart wurde.
- bleiben juristisch und steuerlich in jedem Fall Fremdkapital,
- können von allen Unternehmen unabhängig von der Rechtsform genutzt werden,
- die Beteiligungsverträge müssen nicht notariell beurkundet und auch nicht in das Handelsregister eingetragen werden.

Genussrechte und Stille Beteiligung stoßen daher im Mittelstand auf immer größeres Interesse.

## 3.3 Stärkung des Eigenkapitals durch Mitarbeiterbeteiligung

Eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Eigenkapital ist die am weitesten reichende Form der Kapitalbeteiligung am Unternehmen. In Abhängigkeit von der Rechtsform des Unternehmens sind der Verkauf von GmbH-Anteilen oder die Ausgabe von Belegschaftsaktien mögliche Beteiligungsformen, die direkt das Eigenkapital des Unternehmens erhöhen und sein Finanzierungspotenzial für Investitionen und Wachstum stärken.





## 3.3.1 GmbH-Beteiligung

Durch die Beteiligung am GmbH-Stammkapital werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigte Gesellschafter, die an Wertzuwachs und Gewinnausschüttung des Unternehmens, aber auch am Verlust und an der Insolvenzhaftung entsprechend ihrem Anteil beteiligt sind. Sie nehmen an der Gesellschafterversammlung teil und sind entsprechend ihrem Geschäftsanteil stimmberechtigt. Sie können Auskünfte und Einsichtnahme in die Bücher verlangen und besitzen das Anfechtungsrecht. Die vertragliche Ausgestaltung ist durch das GmbH-Gesetz sehr begrenzt.

Da für GmbH-Anteile kein öffentlicher Kurswert ermittelt wird, besteht eine Bewertungsproblematik bei Erwerb und Verkauf der Beteiligung. Diese Beteiligungsform ist relativ aufwendig, da der Ein- und Austritt von Gesellschaftern und eine Änderung der Geschäftsanteile notariell beurkundet und ins Handelsregister eingetragen werden muss. Das Modell ist nur geeignet für eine überschaubare Anzahl von Gesellschaftern und eignet sich damit nur bedingt als Finanzierungsinstrument durch Beteiligung breiter Mitarbeiterkreise.

## 3.3.2 Belegschaftsaktien

Belegschaftsaktien sind das in Deutschland verbreitetste Instrument der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Aktien können schon für kleine Beträge erworben werden und eignen sich damit besonders für eine breite Mitarbeiterbeteiligung. Allerdings können Belegschaftsaktien nur von Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften (KGaA) ausgegeben werden. Da jedoch die große Mehrzahl der Unternehmen in Deutschland andere Rechtsformen aufweist, eignet sich dieses Modell nicht für die große Masse der KMU. Allerdings hat dieses Instrument über die Rechtsform der kleinen AG zuletzt auch im Mittelstand an Bedeutung gewonnen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können entweder Aktien der bisherigen Gesellschafter erwerben oder aber im Rahmen einer Grundkapitalaufstockung ausgegebene neue Aktien beziehen, was zur Schaffung zusätzlichen Eigenkapitals führt. Das durch die Ausgabe der Aktien gewonnene Kapital steht dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung, da Aktien verkauft, aber nicht gekündigt werden können. Der Aktienerwerb räumt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern volle Eigentümerrechte am Unternehmen ein. Sie sind an dessen Wertzuwachs, Dividendenausschüttung und gegebenenfalls dem Liquidationserlös ebenso im Verhältnis ihrer Einlage beteiligt wie an Verlust und Insolvenzhaftung.

## 3.3.3 Besondere Vorteile der Eigenkapitalmodelle

Allein unter Finanzierungsaspekten ist die direkte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Eigenkapital des Unternehmens das effizienteste Beteiligungsmodell, denn Eigenkapital

- steht dem Unternehmen auf Dauer zur Verfügung,
- ist voll am Gewinn und Verlust des Unternehmens beteiligt,
- haftet für die Unternehmensverbindlichkeiten (bis zur Höhe der Einlage).

Durch die Beteiligung am Eigenkapital erlangen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allerdings einen vollwertigen Gesellschafterstatus, der dem der übrigen Gesellschafter gleichgestellt ist. Die unternehmerische Unabhängigkeit der (Alt-) Gesellschafter wird damit deutlich eingeschränkt.



## 4. Materielle Auswirkungen der Mitarbeiterbeteiligung

Anhand eines Beispiels, das sich an einem mittelstandsorientierten Beteiligungsmodell aus der Praxis orientiert, werden im Folgenden die materiellen Auswirkungen einer Mitarbeiterbeteiligung auf die Kapitalausstattung des Unternehmens untersucht. Die Modellrechnung soll beispielhaft zeigen, wie sich der Bestand einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung mit der Zeit aufbaut und welche Auswirkung dies auf die Eigenkapitalquote und die Bilanzstruktur des Unternehmens hat. Anschließend werden konkrete Zahlen aus der Auswertung von rund 140 Kapitalbeteiligungsmodellen vorgestellt. Damit soll ein realistischer Eindruck von den Möglichkeiten vermittelt werden, die eine Mitarbeiterbeteiligung als Finanzierungsinstrument bieten kann und von welchen Faktoren der Erfolg des Modells abhängt.

### 4.1 Das mittelständische Modellunternehmen

Das Beispielunternehmen ist eine Druckerei in der Rechtsform einer GmbH. Seine Bilanzsumme betrug in der letzten Periode 9,1 Mio. €. Bei Eigenmitteln von 1,1 Mio. € lag die Eigenkapitalquote etwas über 12%. Die 95 Mitarbeiter erwirtschafteten einen Umsatz von rund

15 Mio. €. Das Unternehmen bietet seiner Belegschaft jedes Jahr eine Beteiligung als Stille Gesellschafter an. Beteiligen können sich alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die das 18. Lebensjahr vollendet haben, mindestens eine ununterbrochene Betriebszugehörigkeit von 6 Monaten aufweisen und in einem unbefristeten und ungekündigten Arbeitsverhältnis stehen. Die Mitarbeiterbeteiligungen werden in einer Beteiligungs-GmbH gepoolt, die die Mittel im Unternehmen investiert. Es liegt also der Typ der indirekten Beteiligung mittels einer Stillen Gesellschaft vor.

Das Unternehmen bietet den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an, sich jährlich mit 478 € oder 736 € am Unternehmen zu beteiligen. Das Unternehmen bezuschusst die Beteiligung mit 154 € bzw. 256 €. Der Zuschuss ist zur Zeit bis zu 154 € jährlich steuerfrei. Das Unternehmen kann das Angebot jedes Jahr ändern. Es wird eine Sperrfrist von sechs Jahren vereinbart. Eine vorzeitige Kündigung ist bei Erwerbsunfähigkeit, Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze, bei Eintritt einer unverschuldeten Notlage und im Todesfall möglich. Über die Beteiligungsgesellschaft nehmen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Gewinn und - um den Eigenkapitalcharakter der Stillen Beteiligung zu erhalten - auf die Einlage begrenzt am Verlust des Unternehmens teil.

### 4.2 Modellrechnung

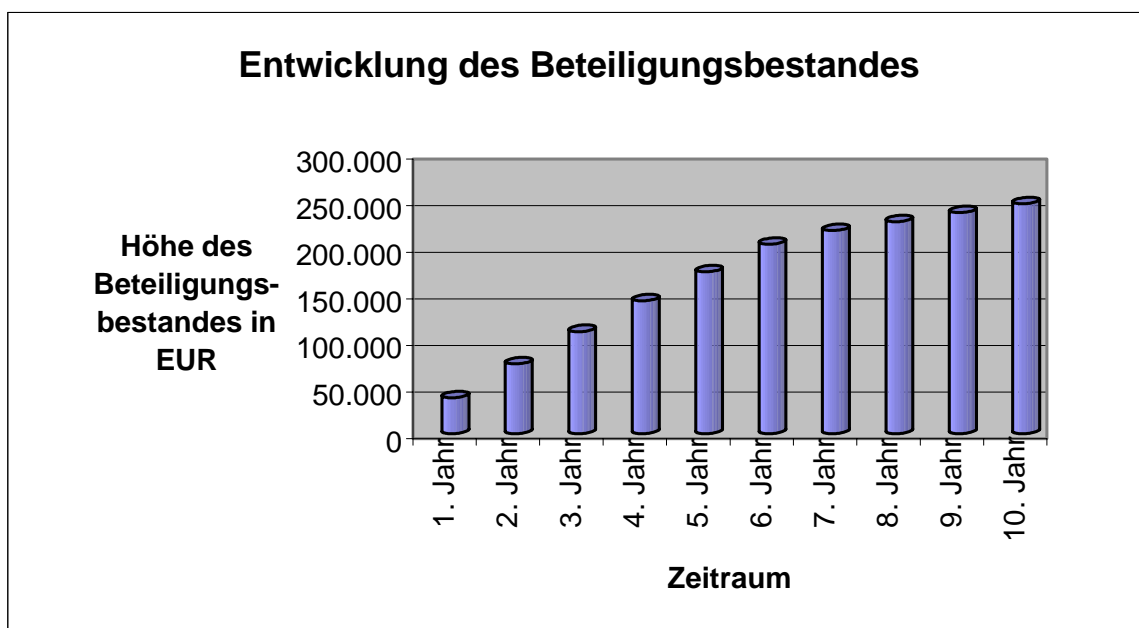
Es wird unterstellt, dass 65 der 95 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in jedem Jahr das Beteiligungsangebot des Unternehmens annehmen. Die Beteiligungsquote liegt mit gut zwei Drittel damit leicht über der in der ifo-Erhebung für 2001 festgestellten durchschnittlichen Beteiligungsquote bei Beteiligungsmodellen von 60,5 %. Im Modellunternehmen investieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Durchschnitt 590 € pro Jahr. Die Summe liegt deutlich unter dem in der ifo-Erhebung ermittelten Betrag von 970 €, den die rund 1,5 Mio. Erwerber von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen 2001 durchschnittlich neu in ihr Unternehmen eingebracht haben. Da in dieser Durchschnittssumme auch die Belegschaftsaktivenprogramme der großen AG's enthalten sind, dürfte dieser Wert für mittelständische Unternehmen allerdings deutlich zu hoch sein.

Im Jahr der Einführung des Beteiligungsmodells stehen dem Modellunternehmen unter den gemachten Annahmen damit 38.350 € als zusätzliches Kapital mit Eigenkapitalcharakter zur Verfügung. Die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht das wirtschaft-



liche Eigenkapital um 3,5 %, die Eigenkapitalquote des Unternehmens steigt - bei ansonsten unveränderten Rahmenbedingungen - von 12,09 % auf 12,46 %. Die kurzfristige materielle Wirkung der Mitarbeiterbeteiligung ist damit eher begrenzt. Als Instrument zur Lösung akuter Finanzierungsprobleme ist das Instrument in der Regel nicht geeignet.

Wird das Beteiligungsangebot aber jährlich wiederholt, sieht das mittelfristige Ergebnis deutlich positiver aus. Unterstellt man, dass jährlich 5 % der von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern investierten Mittel aufgrund vorzeitiger Kündigung wieder abfließen, baut sich bis zum 6. Jahr des Beteiligungsmodells, dem Ablauf der Sperrfrist für die erste Beteiligungstranche, der Bestand an Mitarbeiterbeteiligungen kontinuierlich auf 203.184,51 € auf. Jetzt ist die Eigenkapitalquote - bei ansonsten unveränderten Rahmenbedingungen - um knapp zwei Prozentpunkte auf 14,01 % angestiegen. Das wirtschaftliche Eigenkapital ist von 1,1 Mio. € auf über 1,3 Mio. € angewachsen.



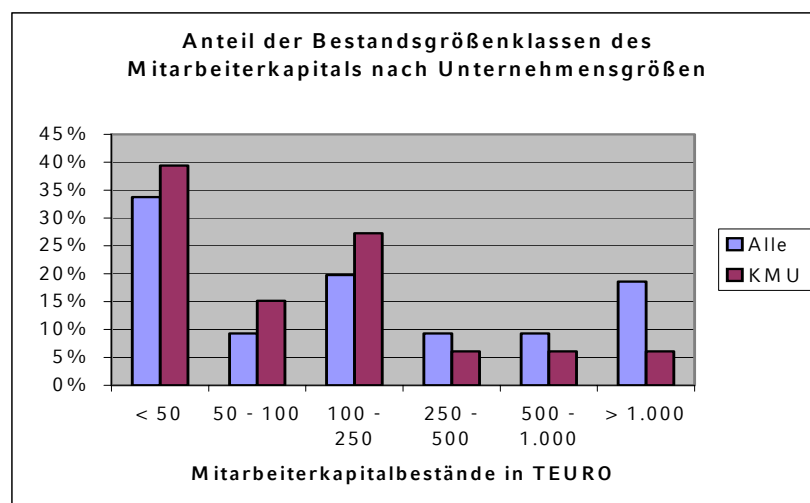
Die Modellrechnung geht zunächst von einer statischen Betrachtung aus. Betrachtet man den

- normalen - Wachstumsprozess eines Unternehmens, ist die Mitarbeiterbeteiligung in der Lage, das Abschmelzen der Eigenkapitalquote (teilweise) zu kompensieren. Wächst das Modellunternehmen zum Beispiel jährlich um 3 %, würde seine Eigenkapitalquote ohne die hier geschilderte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (oder eine andere Zuführung an Eigenmittel) in sechs Jahren auf 10,12 % sinken. Mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird dieser Rückgang zum größten Teil aufgefangen. Die Eigenkapitalquote geht nur leicht auf 11,99 % zurück.

Nach Ablauf der vereinbarten Sperrfrist für die erste Beteiligungstranche baut sich der Beteiligungsbestand bei unveränderten Rahmenbedingungen nur noch langsam weiter auf. Je kürzer die vereinbarte Mindestlaufzeit, desto früher bricht der deutliche Aufbau des Kapitalstocks ab. Erfahrungsgemäß rufen nämlich die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre frei werdenden Beteiligungen wieder ab, um die Mittel anderweitig zu verwenden. Liegt die Abrufquote zum Beispiel bei 75 % und läuft das Beteiligungsprogramm unverändert weiter, erhöht sich der Bestand an Mitarbeiterkapital im Modellunternehmen ab dem 7. Jahr nur noch um 9.587,50 € jährlich. Läuft das Beteiligungsmodell aus, geht der Bestand an Eigenmitteln im Unternehmen unter Umständen sogar absolut zurück.

## 4.3 Erfahrungen aus der Praxis

Bei den Beteiligungsmodellen, die im Frühjahr 2003 vom Projektbüro ausgewertet worden sind, ist die Spannweite der durchschnittlichen Beteiligung je Mitarbeiterin und Mitarbeiter recht breit. Sie reicht von unter 1.000 € bei 22 % der Beteiligungsmodelle bis 20.000 € und mehr bei immerhin 15 % der Unternehmen. Der Durchschnittswert für alle in die Auswertung einbezogenen Unternehmen liegt bei gut 13.000 €, die jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter in sein arbeitgebendes Unternehmen investiert hat. Dieser Wert wird allerdings stark durch die Führungskräfte- und Nachfolgemodelle beeinflusst, bei denen nur wenige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt sind und die Beteiligungshöhe deutlich über dem Durchschnitt liegt. Bei den Modellen, die sich praktisch an die gesamte Belegschaft richten, liegt die durchschnittliche Beteiligungshöhe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur noch in einer Größenordnung von gut 7.000 €.



Auch der Bestand an Mitarbeiterkapital weist sehr große Unterschiede auf. Der Durchschnittswert für alle Unternehmen, die Angaben zum Bestand gemacht haben, beträgt rund 850.000 €. Allerdings wird dieser hohe Durchschnittswert stark von einigen großen Unternehmen beeinflusst, bei denen der Bestand an Mitarbeiterkapital jeweils mehrere Millionen Euro beträgt. Bei einer Betrachtung nur der mittelständischen Unternehmen (bis 250 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern) relativiert sich das Ergebnis etwas. Der durchschnittliche Bestand an Mitarbeiterkapital liegt bei diesen Unternehmen bei einer breiten Streuung bei knapp 300.000 €. Allerdings liegen drei Viertel der mittelständischen Unternehmen - zum Teil sehr deutlich - unter diesem Wert.

## 5. Arbeitgeberzuschuss erhöht Attraktivität des Beteiligungsangebotes

Die Mittel für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung werden häufig nicht allein durch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgebracht. Zahlreiche Unternehmen verbinden ihr Beteiligungsangebot an die Belegschaft mit der Zusage eines Zuschusses zum Beteiligungserwerb. Bei den im Frühjahr 2003 vom Projektbüro ausgewerteten Kapitalbeteiligungsmodellen steuern in mehr als der Hälfte der Fälle die Unternehmen zumindest einen Teil zur Finanzierung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei. Sie nutzen dabei die Möglichkeiten des § 19a EStG, um die Attraktivität des Angebotes zu erhöhen.

Nach § 19a EStG ist ein Zuschuss des Unternehmens steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn der Arbeitgeber maximal den halben Wert der Vermögensbeteiligung finanziert. Dabei ist die steuerliche Förderung der Kapitalbeteiligung auf maximal 154 € pro Jahr be-

grenzt. Seit dem Wegfall der gesetzlich vorgeschriebenen Sperrfrist im Jahr 2001 können Unternehmen und Beschäftigte Bindungsfristen auch bei Nutzung des § 19a EStG frei vereinbaren und betriebsindividuell ausgestalten. Arbeitgeberzuschuss und vertraglich festgelegte Mindestlaufzeit der Mitarbeiterbeteiligung lassen sich damit so kombinieren, dass die Rendite der Anlage für die Mitarbeiter attraktiv genug ist, um das Beteiligungsangebot anzunehmen.

Der Arbeitgeberzuschuss erhöht die Rendite der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und damit ihre Attraktivität im Vergleich zu alternativen Anlageformen. Zum einen liegt die effektive Verzinsung des vom Beschäftigten investierten Kapitals über der Nominalverzinsung des Beteiligungsbetrages. Diese renditesteigernde Wirkung ist um so größer, je höher der Anteil des Arbeitgeberzuschusses an der gesamten Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist. Zum anderen erhält der Beschäftigte am Ende der vereinbarten Laufzeit einen höheren Betrag ausbezahlt, als er ursprünglich investiert hatte. Hier ist der renditesteigernde Effekt um so höher, je kürzer die vereinbarte Mindestlaufzeit ist.

Der Arbeitgeberzuschuss erhöht aber natürlich auch die Kosten des Beteiligungsangebotes. Dennoch dürfte das Mitarbeiterkapital - selbst ohne Berücksichtigung anderer positiver Auswirkungen der Beteiligung - in der Regel günstiger sein als alternative Finanzierungsquellen. Gerade Eigenkapital oder eigenkapitalähnliche Mittel in Form von Genussrechten oder Stillen Beteiligungen lassen sich auf diese Weise preiswerter gewinnen als von Kapitalbeteiligungsgesellschaften, die für Eigenkapital in der Regel 15 % oder mehr verlangen.

## 6. Schlussfolgerungen

### 6.1 Wertung der materiellen Auswirkungen

Die Modellrechnung und die Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Mitarbeiterkapitalbeteiligungen durchaus positive Auswirkungen auf die Kapitalausstattung von Unternehmen haben. Allerdings sind die Wirkungen kurzfristig gerade bei kleinen Unternehmen eher begrenzt. Als Instrument zur Lösung akuter Finanzierungsprobleme ist das Instrument in der Regel nicht geeignet, da die "normalen" Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum gewillt und in der Lage sind, kurzfristig hohe Beträge in ihr Unternehmen zu investieren. Dies schließt natürlich nicht aus, dass einzelne (leitende) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dem Unternehmen auch kurzfristig höhere Beträge zur Verfügung stellen können.

Mitarbeiterdarlehen eignen sich insbesondere für die (Teil-)Finanzierung von einzelnen Vorhaben oder Investitionen, wenn das Unternehmen nicht in voller Höhe der Kosten auf Bankkredite zurückgreifen kann oder will. Soll mit der Mitarbeiterbeteiligung die Kapitalstruktur des Unternehmens verbessert werden, müssen Beteiligungsformen mit Eigenkapitalcharakter gewählt werden. Diese können mittel- bis langfristig nachhaltig zur Stärkung der Eigenkapitalposition des Unternehmens beitragen. Voraussetzung ist, dass die Beteiligungsmodelle langfristig angelegt sind und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern regelmäßig neue Möglichkeiten geben, Mittel im eigenen Unternehmen anzulegen. Wenn das Mitarbeiterkapital zudem Eigenkapitalcharakter haben soll, müssen die bisherigen Gesellschafter darüber hinaus bereit sein, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zumindest gewisse Informations- und Mitwirkungsrechte einzuräumen.

Ein möglicher Weg, kurzfristig höhere Beträge aus einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu mobilisieren, ist die Vorfinanzierung der Beteiligung. In diesem Fall erhalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Kredit, um unmittelbar eine auch höhere Beteiligung am eigenen Unternehmen zeichnen zu können. Als potenzielle Kreditgeber kommen das Un-

ternehmen, die bisherigen (Alt-)Gesellschafter oder Kreditinstitute in Frage. Zins- und Tilgungsleistungen für den Kredit erfolgen aus der Rendite der Beteiligung sowie den Mitteln, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alternativ Jahr für Jahr im Unternehmen angelegt hätten. Dem Unternehmen fließen allerdings kurzfristig nur dann zusätzliche Finanzierungsmittel zu, wenn die Kreditmittel von außerhalb des Unternehmens kommen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die Vorfinanzierung einer Mitarbeiterbeteiligung - wie ein fremdfinanzierter Wertpapierkauf - mit zusätzlichen Risiken verbunden.

### 6.2 Erfolgsfaktoren

Unter Finanzierungsaspekten ist das Beteiligungsmodell um so erfolgreicher, je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Beteiligungsangebot annehmen, je höher die durchschnittliche Beteiligungssumme pro Mitarbeiterin und Mitarbeiter ist, je länger die vereinbarte Sperrfrist und je geringer die Abrufquote nach Ablauf der Sperrfrist ist. Ganz entscheidend ist die

Attraktivität des Modells aus Mitarbeitersicht. Nur wenn das Modell klar und verständlich ist und sich für die Mitarbeiterin und den Mitarbeiter die Beteiligung am eigenen Unternehmen "lohnt", wenn er also eine attraktive Rendite auf das investierte Kapital erwarten kann, wird er sich im Vergleich mit Alternativenanlagen auf Dauer für die Investition im eigenen Unternehmen entscheiden.

Für das Unternehmen ist ein Beteiligungsmodell allein unter Kostengesichtspunkten so lange attraktiv, wie der Aufwand für das Beteiligungsmodell geringer ist als der Aufwand für alternative Finanzierungsformen, bei Eigenkapitalfinanzierungen zum Beispiel die Kosten für Beteiligungskapital von Kapitalbeteiligungsgesellschaften. Der Aufwand setzt sich dabei aus den Kosten für die Verwaltung des Modells und den Ausschüttungen auf das Mitarbeiterkapital einschließlich etwaiger Arbeitgeberzuschüsse für den Erwerb der Beteiligungen zusammen.

Allerdings sollte ein Beteiligungsmodell nicht ausschließlich unter Kostengesichtspunkten beurteilt werden. Mit der Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind in aller Regel weitere Vorteile wie die Steigerung der Motivation, ein größeres Kostenbewusstsein oder eine geringere Mitarbeiterfluktuation verbunden. Diese Wirkungen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind häufig sogar wichtiger. Die mögliche Einführung eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells sollte deshalb nicht allein unter dem Finanzierungsaspekt untersucht werden.

Standardmodelle für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungsmodellen gibt es nicht. Die Modelle müssen vielmehr auf die spezifischen Besonderheiten des Unternehmens und die mit der Mitarbeiterbeteiligung insgesamt angestrebten Ziele ausgerichtet werden. Die Mitarbeiterbeteiligung ist nur als ein Baustein der jeweiligen Unternehmenskultur zielführend. Sie muss zum Unternehmen passen und stellt alleine keine Lösung leistungshemmender oder finanzieller Probleme im Unternehmen dar. Richtig eingesetzt kann eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung aber die Unternehmensstrategie sinnvoll ergänzen.

### 7. Informationsangebote

Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat bei der NRW.BANK das Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingerichtet, um NRW zusammen mit den Partnern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW zu einer Vorreiterregion beim Einsatz der Mitarbeiterkapitalbeteiligung gerade im Mittelstand zu machen. Ziel ist es, den Bekanntheitsgrad von praktizierten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu erhöhen, betriebliche und außerbetriebliche Umsetzungshemmnisse abzubauen, die praktische Anwendung innovativer Beteiligungsmodelle auszuweiten sowie Lösungswege für unternehmerische Einzelfragen aufzuzeigen.

Das Projektbüro bietet Interessenten, die Hilfen bei der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen suchen, verschiedene Leistungen an:

- Informationsmaterial
- Regionale Informationsveranstaltungen und Workshops zum Thema
- Kostenlose Erstberatung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW im Zusammenhang mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Unterstützung bei der Suche nach externen Beratern für die konkrete Umsetzung von Beteiligungsmodellen im Unternehmen
- Fortbildungsveranstaltungen für Multiplikatoren wie Kammern, Verbände, Kreditinstitute

#### Kontakt:

Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung  
c/o NRW.BANK  
Postfach  
40199 Düsseldorf

Telefon (0211) 826-2791  
Telefax (0211) 826-6218  
e-mail: [mkb@nrwbank.de](mailto:mkb@nrwbank.de)  
Internet: [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)  
[www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de](http://www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de)

