

# Mitarbeiterbeteiligung dient zur Motivierung

Auch Händler kennen das Problem: Wie hält man **gute Mitarbeiter**? Wer sich für eine Mitarbeiterbeteiligung entscheidet, hat beste Chancen seine Fachkräfte **langfristig** zu halten.

## 1 Entscheiden Sie sich für eine Form der Beteiligung.

Ob ein Unternehmen erfolgreich ist, entscheidet oftmals das Personal. Ein Unternehmen kann noch so optimale Rahmenbedingungen vorfinden, mit demotiviertem und fachlich inkompetentem Personal wird das Unternehmen keinen Erfolg haben. „Das Ziel eines Unternehmers sollte deshalb immer sein, ein harmonisches Mitarbeiter-Team mit motivierten und fachlich kompetenten Mitarbeitern zusammen zu stellen“, sagt Prisca Wende, Steuerberaterin der Mörtl & Wende Steuerberatungsgesellschaft mbH. Die Motive für die Beteiligung der Mitarbeiter können sehr unterschiedlich sein. In der Regel erwarten sich Unternehmen eine höhere Bindung qualifizierter Mitarbeiter, eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen, eine bessere Attraktivität als Arbeitgeber und eine höhere Produktivität/Effizienz. „Es können aber auch Liquiditätsgründe, Bilanzstrukturgründe (Eigenkapital) maßgebend sein oder Mitarbeiter (Führungskräfte) werden im Zuge der Nachfolgeregelung beteiligt“, sagt Dieter Lachenmaier, Berater der Unternehmensberatung „Miterfolg“.

## 2 Mitarbeiterbeteiligung kommt für alle Unternehmen in Betracht.

Die Mitarbeiterbeteiligung kann grundsätzlich für jedes Unternehmen in Frage kommen. „Es ist abzuwägen, möchte der Unternehmer eine entsprechende Beteiligung überhaupt, möchten die Mitarbeiter eine entsprechende Beteiligung? Eine Mitarbeiterbeteiligung ist auch mit einem verwaltungstechnischem Aufwand verbunden, macht dieser überhaupt Sinn oder können die bereits erwähnten Ziele auch außerhalb einer Beteiligung erreicht werden?“, sagt Prisca Wende.

## 3 Die Modelle

Um Ihre Mitarbeiter in das Unternehmen mehr einzubinden, kommen zahlreiche Beteiligungsmodelle in Frage. Zunächst ist zu unterscheiden, ob man von der sogenannten Erfolgsbeteiligung oder von der Kapitalbeteiligung spricht. „Jedes Modell für sich hat seine Vor- und Nachteile. Es ist genauestens zu überlegen, welche Auswirkung hat welches Modell auf die emotionale Ebene der Mitarbeiter, können mit

diesem Modell emotional die Ziele des Unternehmens erreicht werden und letztendlich welche rechtlichen Folgen ergeben sich aus dem gewählten Modell“, sagt Prisca Wende.

**Untersuchungen haben gezeigt, dass in Unternehmen mit Mitarbeiter-Beteiligung die Motivation, die Produktivität und die Innovationskraft gegenüber Unternehmen ohne Beteiligung erhöht sind.**



Foto: [www.pixelio.de/StephanieHofschlaeger](http://www.pixelio.de/StephanieHofschlaeger)

## 4 Die Rechtsform.

Jede Rechtsform eignet sich für Mitarbeiterbeteiligungen. „Es ist allerdings zu prüfen, welche Form für das Unternehmen aus rechtlicher sowie natürlich auch aus emotionaler Sicht am Sinnvollsten ist“, sagt Prisca Wende. „Die Rechtsform ist dann nicht entscheidend, wenn die Mitarbeiter nur am Erfolg oder mezzanine (Stille Beteiligung, Genussrecht) beteiligt werden sollen. Eine direkte Beteiligung der Mitarbeiter an Personenunternehmen (OHG, KG, GmbH & Co. KG) ist schwierig“, sagt Dieter Lachenmaier, Berater des Unternehmens „Miterfolg“.

## 5 Die Praxis.

Im Einzelhandel sind eher Erfolgsbeteiligungsmodelle als Kapitalbeteiligungsmodelle üblich. „Einige erfolgreiche Einzelhändler schwören auf ihre Mitarbeiterbeteiligungsmodelle“, sagt Dieter Lachenmaier.

## 6 Steuerrecht.

Das Steuerrecht hält eine Vielzahl an Regelungen parat. „Jede Form der Mitarbeiterbeteiligung wird steuerrechtlich leider anders behandelt und ist individuell zu durchleuchten. Die diversen Mitarbeitermodelle können sowohl beim Unternehmen als auch bei den Beteiligten zu unterschiedlichen steuerlichen Behandlungen führen. Eine einheitliche Regelung gibt es leider nicht“, sagt Prisca Wende. Wenn die Steuer- und Sozialversicherungsfreiheit des Arbeitgeberzuschusses in Anspruch genommen werden soll (bis 360 EUR p.a.), muss die Beteiligung jedem Mitarbeiter angeboten werden, der länger als ein Jahr im Unternehmen tätig ist. „Das Angebot kann aber „konditioniert“, d.h. von einer Eigenleistung abhängig gemacht werden“, sagt Dieter Lachenmaier. Beispiel: Der Arbeitgeber gibt den

gleichen Betrag, mit dem sich ein Mitarbeiter beteiligt, als Arbeitgeberzuschuss dazu (max. 360 EUR p.a.). Damit ist sichergestellt, dass reine Mitnahmeeffekte vermieden werden. Bei Gehaltsumwandlung ist der Zuschuss nur steuerfrei, nicht aber sozialversicherungsfrei.

## 7 Alle Mitarbeiter mit einbeziehen?

Grundsätzlich ist jede Form der materiellen Beteiligung eine freiwillige Regelung, die in Betriebsvereinbarungen festgelegt und mit dem Betriebsrat verhandelt wird. Sie sollten zunächst für sich überlegen, ob Sie sich generell eine Mitarbeiterbeteiligung vorstellen können und dann welche Form. „Abhängig von der Größe des Unternehmens kann es dann sicherlich Sinn machen, die Mitarbeiter dahingehend einzubeziehen, als dass man zusammen mit den Mitarbeitern prüft, welches Modell von dem vom Unternehmer favorisierten Formen überhaupt für die Mitarbeiter interessant und auch möglich ist“, sagt Prisca Wende.

## 8 Beratung von Anwälten, Steuerberatern und Wirtschaftsprüfern.

Sie sollten sich auf jeden Fall beraten lassen. Egal für welches Modell der Mitarbeiterbeteiligung Sie sich entscheiden, die Vertragsunterlagen sollten von Anfang an rechtlich und steuerrechtlich so gestaltet werden, dass zukünftige Probleme vermieden werden und die Auswirkungen der Vertragsvereinbarungen beiden Parteien vollends bekannt und bewusst sind. „Nur so kann zukünftig eine harmonische und zielführende Zusammenarbeit erreicht werden“, sagt Prisca Wende.

## 9 Förderung.

Die Beratung ist für kleine und mittelständische Unternehmen förderfähig durch die Beratungsförderung des Bundes (Förderung 50%, max. 1.500 Euro), wie auch durch das Beratungsprogramm Unternehmenswert Mensch (80%, max. 12.000 Euro). Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle hat hierzu einige Informationen auf der Homepage [www.beratungsfoerderung.info](http://www.beratungsfoerderung.info) zusammengestellt. Oder: [www.unternehmens-wert-mensch.de](http://www.unternehmens-wert-mensch.de)

## 10 Ab wann „rechnet sich“ eine Mitarbeiterbeteiligung?

„Der Nutzen steigt mit der Identifikation der Geschäftsleitung. Ein Mitarbeitermodell muss „zelebriert“ werden und setzt ein gewisses Maß an Transparenz voraus. Der Aufwand kann bei einfachen Modellen gering gehalten werden. Meist reicht eine Excel-Tabelle“, so Dieter Lachenmaier.

Die Tipps wurden zusammengestellt mit freundlicher Unterstützung von Steuerberaterin Prisca Wende, [www.moertl-wende.de](http://www.moertl-wende.de) und Unternehmensberater Dieter Lachenmaier, [www.miterfolg.com](http://www.miterfolg.com)  
Jens Hertling

### DER EXPERTE RÄT:

„Meines Erachtens sind die Haupthürde die Unternehmer und Mitarbeiter selber. Die Unternehmer möchten oftmals ihre Position nicht aufweichen und die Mitarbeiter möchten kein unternehmerisches Risiko eingehen. Erst wenn ein Umdenken stattfindet und die Unternehmer offener für Beteiligungsmodelle sind, die Mitarbeiter bereiter sind Unternehmerrisiken auf sich zu nehmen, erst dann wird es keine wirklichen Hürden mehr geben.“



Prisca Wende, Steuerberaterin Mörtl & Wende