

Kapitalbeteiligung als Maßnahme zur langfristigen Bindung von Mitarbeitern und familienexternen Führungskräften in Familienunternehmen?



Prof. Dr. Reinhard Prügl, Zeppelin Universität Friedrichshafen,
Prof. Dr. Arist von Schlippe, Universität Witten/Herdecke

Die Bedeutung von Mitarbeitern und familienexternen Führungskräften in deutschen Familienunternehmen ist evident. Beispielsweise konnte gezeigt werden, dass nahezu 60 % der deutschen Familienunternehmen auf zumindest ein familien-

externes Mitglied im Top-Management-Team setzen (Klein 2000). Zudem ist bekannt, dass die Bedeutung von familienexternen Managern mit der Unternehmensgröße zunimmt – allein schon aufgrund der Tatsache, dass mit dem Wachstum schlicht nicht mehr ausreichende Personalressourcen aus dem Kreis der Familie vorhanden sind. Aber auch Gründe wie der Ausbau der Wissensbasis, das Fehlen eines familieninternen Nachfolgers, oder die Mediation bei Konflikten in der Familie können hier beispielhaft angeführt werden (Dyer 1989, Schein 1968). Die meisten dieser Gründe sind an die Limitationen der Humanressourcen der Eigentümerfamilie gebunden (z.B. Bennedsen, Nielsen, Pérez-González und Wolfenzon 2007, Burkart, Panuzi und Shleifer 2003, Chirico 2008, Perez-Gonzales 2006).

I. Einleitung

Die Aufgabe von familienexternen Führungskräften im Familienunternehmen ist nicht trivial (Cravotta 2010¹). Die Eigentümerfamilie hat entsprechende Handlungsmacht, sie kann den Manager jederzeit ersetzen, wenn Probleme entstehen. Probleme entstehen meist dann, wenn Präferenzen und Zeithorizont unterschiedlich sind – was nicht eben unwahrscheinlich ist (Chua, Chrisman und Sharma 2003, Dyer 1989, Schein 1968, 1983). So können beispielsweise die persönlichen Ziele eines familienexternen Managers von jenen der Eigentümerfamilie abweichen. Daraus ergeben sich möglicherweise gravierende Konflikte. Familienexterne Manager unterscheiden sich von Geschäftsführungsmitgliedern aus der Eigentümerfamilie unter anderem

durch zwei Aspekte. Erstens: familienexterne Manager werden nicht notwendigerweise ihre gesamte Karriere im Unternehmen verbringen und sind daher darauf angewiesen, einen (auch in der Außensicht und auch kurzfristig) erfolgreichen „Track record“ vorweisen zu können. Damit verbunden ist eine geringere Geduld, die Ergebnisse von langfristigen Strategien abwarten zu können, da in der Regel keine Beteiligung an der langfristigen Wertentwicklung des Unternehmens gegeben ist. Zweitens: Familienexterne Manager wurden in der Regel anders sozialisiert als Familienmitglieder der Eigentümerfamilie, was wiederum zu unterschiedlichen Sichtweisen und Zielen in Bezug auf Unternehmertum führen kann (Harris et al. 1994). Zudem gibt es Unterschiede in Bezug auf die relevante Vergleichsgruppe (peer group) – diese sind oftmals nicht andere Unternehmer, wie dies bei Familienmitgliedern der Fall ist, sondern insbesondere Studienkollegen, die in anderen, sehr

INHALT

- I. Einleitung
- II. Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups: Warum?
- III. Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups: Wie?
 - 1. Echte Gesellschaftsbeteiligung und Treuhandbeteiligung
 - 2. Virtuelle Beteiligungsformen (Virtual Stock Options)
- IV. Zwischenfazit: Sinnvolles Beteiligungsinstrument in Start-up-Unternehmen
- V. Beteiligungsmodelle in Familienunternehmen: Warum?
- VI. Beispiele für Mitarbeiterbeteiligung in Familienunternehmen: Wie?
- VII. Fazit

Keywords

Familienunternehmen; Mitarbeiterbeteiligung; Unternehmensidentifikation

großen, sehr bekannten Publikums-gesellschaften oder Beratungsfirmen arbeiten (Dyer 1989, Schein 1983).

¹ Cravotta (2010). Managementstrukturen in älteren deutschen Familienunternehmen. Eine bundesweite Recherche des Wittener Instituts für Familienunternehmen. Witten: WIFU Working Paper Series, Nr. 6

Führungskräfte in Familienunternehmen haben vielfach (sofern sie nicht aus der Eigentümerfamilie stammen) begrenzte Aufstiegschancen. Dennoch ist die Bindung von Schlüssel-Arbeitskräften ein wichtiger Beitrag zum langfristigen Erfolg des Unternehmens. Doch wie kann dies langfristig gelingen?

Eine empirische Studie in den USA kam zu dem Ergebnis, dass familienexterne Manager in Familienunternehmen insbesondere mit der Fairness des Kompensationsschemas unzufrieden sind (Poza, Alfred und Maheshwari 1997). Aktuelle Erkenntnisse² zeigen zudem, dass Familienunternehmen sehr viel seltener kapitalbeteiligungs-basierte Anreizsysteme verwenden und stattdessen die Vergütungshöhe enger an die operative Unternehmensperformance knüpfen (Achleitner, Rapp, Schaller und Wolff 2010). Auf der anderen Seite hört man in Familienunternehmerkreisen immer wieder Aussagen wie „Nichts hat eine stärkere Bindungskraft als der gemeinsame Erfolg“. Wäre dann also eine Kapitalbeteiligung von Führungskräften (oder allgemeiner: Von Mitarbeitern) nicht ein effektives Instrument für Familienunternehmen?

Beschäftigt man sich mit der Identifikation von einzelnen Beispielen, um dieser Frage auf den Grund zu gehen, so wird schnell klar, dass dieses Instrument in Familienunternehmen a) wenig verbreitet ist und b) kontrovers diskutiert wird. Erweitert man allerdings das Blickfeld auf die Sphäre des unternehmerischen Handelns allgemein, so wird schnell klar, dass im Gegensatz zu Familienunternehmen zahlreiche Start-ups (aus denen später ja auch Familienunternehmen werden können) sehr stark auf das Thema „Mitarbeiterbindung durch Kapitalbeteiligung“ setzen, – und das, obwohl natürlich auch hier

das Gebot der Unabhängigkeit des Gründers bzw. des Gründerteams eine zentrale Rolle spielt. Daher wollen wir zunächst näher ergründen, warum Start-ups diesen Weg gehen und insbesondere auch, wie dieser Weg beschritten wird. Wir werfen also zunächst einen Blick auf das Konzept, mit dem Start-up-Gründer ihre Mitarbeiter (langfristig) motivieren und binden möchten.

II. Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups: Warum?

Mitarbeiterbeteiligungen sind bei jungen, hoch innovativen deutschen Unternehmen insbesondere attraktiv, da anfänglich oftmals nur sehr niedrige Gehälter gezahlt werden können. Vor allem bei gering kapitalisierten Start-ups kann eine attraktiv gestaltete Mitarbeiterbeteiligung die Suche nach qualifiziertem Personal erheblich erleichtern. Dies kann durchaus als Gemeinsamkeit zur Situation in zahlreichen Familienunternehmen gesehen werden. Aus Sicht der Gründer sind Beteiligungsmodelle ein Weg, zusätzliche Anreize für ihre Mitarbeiter zu schaffen. Wenig Lohn und lange Arbeitszeiten ausgleichen, wie ein Eigentümer denken, sich langfristig ans Unternehmen binden, den Unternehmenswert steigern: Beteiligungen sollen vor allem finanziell motivieren. Nach Aussagen von Gründern sei das Motivieren des Teams über Beteiligungen zwar wichtig; die Hoffnung, allein damit zu Höchstleistungen anzuspornen, sei aber verfehlt. Beteiligungen gehörten einfach dazu, dabei gehe es auch um Fairness – auch das eine Gemeinsamkeit mit vielen Familienunternehmen. In Start-up-Unternehmen denken Investoren und oft auch Gründer bereits vor der ersten Finanzierungsrunde an den möglichen Exit (also den Verkauf des Unternehmens bzw. der Unternehmensanteile). Damit nun auch die Mitarbeiter eines Start-ups mit den Investoren und Gründern „gemeinsame Sache machen“ und dadurch alle wichtigen Kräfte auf einen erfolg-

reichen Exit hinarbeiten, werden Mitarbeitern oftmals speziell strukturierte Beteiligungen angeboten. Dies ist zunächst jedenfalls ein gravierender Unterschied zur Situation in den meisten Familienunternehmen.

III. Mitarbeiterbeteiligung in Start-ups: Wie?

Prinzipiell stehen im Start-up-Kontext mehrere Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung zur Verfügung: 1) echte Gesellschaftsbeteiligung und Treuhand-Beteiligung oder 2) virtuelle Beteiligungsformen (sogenannte „Virtual Stock Options“). Diese sollen nun im Folgenden näher beleuchtet werden.

1. Echte Gesellschaftsbeteiligung und Treuhand-Beteiligung

Es gibt unterschiedliche Formen von Mitarbeiterbeteiligungen. Bei GmbHs kommt als klassische Beteiligungsform für Mitarbeiter die Übertragung von Geschäftsanteilen in Betracht. Diese vermitteln nicht nur Gewinn-, sondern auch Stimm- und Informationsrechte. Der Mitarbeiter wird zum Gesellschafter und am finanziellen Erfolg des Unternehmens und auch an einem erfolgreichen Exit beteiligt. Der Nachteil einer echten Gesellschaftsbeteiligung (aus Unternehmersicht) von Mitarbeitern ist jedoch, dass Entscheidungen der Geschäftsleitung und Investoren von den Mitarbeitern mit ihren Gesellschafterrechten torpediert werden können. Bei Start-ups wird daher die Übertragung von echten Anteilen an Mitarbeiter in der Regel wegen der weitreichenden Mitsprache-, Informations- und Kontrollrechte sowie aus Kostengründen (Notarbeurkundung, administrativer Aufwand, umfangreiche Beteiligungsverträge) vermieden. Die gleichen Probleme (aus Unternehmersicht) bestehen bei Treuhand-Beteiligungen von Mitarbeitern. Auch die von einem Treuhänder für den Mitarbeiter gehaltenen Anteile verursachen hohe Kosten und können aus gesellschafts-

² „Ausgewählte Aspekte der Vorstandsvergütung in börsennotierten Unternehmen: Familien- versus Nicht-Familienunternehmen“ Zeitschrift für Corporate Governance (ZCG), 5. Jg., S. 113–118 (Achleitner, Rapp, Schaller, Wolff)

rechtlichen Gründen dem Mitarbeiter-Treugeber weitreichenden Einfluss auf das Unternehmen gewähren.

2. Virtuelle Beteiligungsformen (Virtual Stock Options)

In der Start-up-Praxis kommt für Gründungsgesellschafter und Finanzinvestoren zunehmend die Mitarbeiterbeteiligung in Form der „Virtual Stock Options“ zum Einsatz. Diese Beteiligungsform unterscheidet sich von den gängigen Mitarbeiterbeteiligungen dadurch, dass sie keine laufenden Ansprüche auf den jährlichen Gesellschaftsgewinn vermittelt (also anders als zum Beispiel Tantiemen und stille Beteiligungen). Die aus den angelsächsischen Ländern stammenden Virtual Stock Options werden meistens so strukturiert, dass sie ausschließlich eine Beteiligung am Unternehmenswert (insbesondere im Fall des erfolgreichen Unternehmensverkaufs), also dem angestrebten Exit, begründen. Der Mitarbeiter wird damit nur im Fall des erfolgreichen Exits belohnt, dann aber durchaus „fürstlich“. Virtual Stock Options unterscheiden sich auch insofern von klassischen Mitarbeiterbeteiligungen, als sie nur geringe Informations- und Kontrollrechte und keine Mitspracherechte bieten. Die Mitarbeiter unterstützen aufgrund ihrer Erlösbeteiligung beim Unternehmensverkauf tatkräftig den erfolgreichen Exit. Durch Virtual-Stock-Option-Programme wird eine nachhaltige Motivationssteigerung beim Mitarbeiter in Bezug auf die Unternehmensziele erreicht. Der „Mit-Arbeiter“ wird zum „Mit-Unternehmer“, da er die gleichen Interessen entwickelt wie die Finanzinvestoren und Gründungsgesellschafter. Daher unterstützen auch Venture-Capital-Geber grundsätzlich die Einführung von liquiditätsschonenden Beteiligungsprogrammen in ihren Portfoliogesellschaften.

Konkret funktioniert ein Virtual-Stock-Option-Vertrag wie folgt: Der Mitarbeiter schließt mit dem Start-up einen Vertrag, der den Mitarbeiter im Fall

des Exits wirtschaftlich gesehen wie einen Gesellschafter stellen soll. Wird zum Beispiel einem Mitarbeiter mit einem Virtual-Stock-Option-Vertrag eine virtuelle Stammkapitalbeteiligung von drei Prozent eingeräumt, erhält er im Fall des Exits drei Prozent des Kaufpreises für das verkaufte Start-up-Unternehmen. In der Regel werden von seiner Exit-Beteiligung die bei den echten Gesellschaftern und Investoren angefallenen Anschaffungskosten, Steuern und Aufwand sowie eine vereinbarte Liquidationspräferenz abgezogen. Unter dem Strich erhält der Mitarbeiter also keine echte Gesellschaftsbeteiligung, sondern eine *virtuelle Beteiligung an der Unternehmenswertsteigerung* in Form von Bucheinheiten, deren Wert sich nach dem erzielten Verkaufspreis für das Start-up richtet. In der Regel wird zudem die virtuelle Beteiligung des Mitarbeiters in Form eines Vestings³ in Abhängigkeit von der Dauer seiner Beschäftigung nach und nach aufgebaut. Wie bei anderen Beteiligungsverträgen findet man auch in den Virtual-Stock-Option-Verträgen sogenannte „Good Leaver“- und

³ Abrede, wonach die zugeteilten Mitarbeiter-Beteiligungsrechte verfallen, wenn das Arbeitsverhältnis vor Ablauf der „Vesting“-Periode beendet wird. Ursprünglich stammt der Gedanke des Vesting aus US-amerikanischen Optionsplänen. Der Begünstigte erhält entweder Optionsrechte in Abhängigkeit von der Dauer seiner Beschäftigung nach und nach zugeteilt. Oder aber er bekommt auf einen Schlag sämtliche Optionsrechte, diese können ihm aber, sollte er nicht mehr für das Unternehmen tätig sein, wieder genommen werden. Die Drohung mit dem Damoklesschwert lässt aber mit zunehmender Tätigkeit für die Gesellschaft nach, denn die Optionen werden schrittweise unverfallbar (neudeutsch: „gevestet“). Ähnlich ist es beim Founders' Vesting: Investoren investieren vor allem auch in Köpfe. Wieso soll ein Gründer, der nur eine kurze Zeit für die Gesellschaft tätig war, Anteile behalten dürfen? Dies ist die wirtschaftliche Frage, die sich Investoren und gegebenenfalls die Gründer untereinander stellen müssen. Investoren bestehen daher meistens darauf, die Anteile von Gründern, wenn diese nicht mehr für die Gesellschaft tätig sind, erwerben zu können. Verschiedene Varianten sind denkbar: Die Anteile können grundsätzlich immer vom Investor erworben werden und die Art des Ausscheidens spielt nur für den Kaufpreis eine Rolle. Oder das Erwerbsrecht nimmt prozentual mit Dauer der Tätigkeit für die Gesellschaft ab, die Anteile werden unverfallbar und können nur noch in Ausnahmefällen erworben werden. (Nähere Infos dazu unter www.gruenderszene.de/allgemein/finanzierungsrunden-verhandeln-gruenderszene-seminar)

„Bad Leaver“-Mechanismen: Wenn ein Mitarbeiter unverschuldet das Unternehmen verlässt, kann er seine erdiente („gevestete“) Beteiligung behalten. Wird sein Vertrag dagegen aus wichtigem Grund durch das Start-up gekündigt (Bad-Leaver-Fall), verliert er sogar seine ansonsten unverfallbaren Beteiligungsanteile.

IV. Zwischenfazit: Sinnvolles Beteiligungsinstrument in Start-up-Unternehmen

Auch wenn Start-ups oftmals in den ersten Jahren an einer geringen Kapitalisierung und Ertragschwäche leiden, können sie mit den Anreizwirkungen von sogenannten Virtual-Stock-Option-Verträgen hoch qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und an sich binden. Mit Virtual Stock Options werden laufende Liquiditäts- und Kapitalbelastungen auf der Unternehmensebene verhindert, da der beteiligte Mitarbeiter nicht jährlich, sondern nur einmal bei einem erfolgreichen Unternehmensverkauf belohnt wird. Die Frage die sich nun stellt: Welche Beteiligungsmodelle sind nun (auch) in Familienunternehmen vorzufinden?

V. Beteiligungsmodelle in Familienunternehmen: Warum?

Beteiligungsmodelle stärken nicht nur a) die Bindung der Mitarbeiter zum Unternehmen, sondern auch b) die Eigenkapitalbasis. Zudem können sie c) die Regelung der Nachfolge erleichtern. Folgende Möglichkeiten bieten sich durch Beteiligungsmodelle in Familienunternehmen:⁴

a) *Mitarbeiter- und Führungskräftebeteiligung als Bindungsmaßnahme:*

Der klassische Fall der Mitarbeiterbeteiligung ist durch eine Kapi-

⁴ Siehe dazu beispielsweise: www.kpmpg.de/Themen/27753.htm

talbeteiligung des Arbeitnehmers gekennzeichnet. Dabei sind die rechtlichen und wirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten groß, angefangen bei der schuldrechtlichen Genussrechtsvereinbarung bis hin zur Beteiligung als Mitgesellschafter. So lassen sich Beteiligungsmodelle in Familienunternehmen ganz unterschiedlicher Größe und Ausrichtung umsetzen. Steht die Beteiligung der gesamten Belegschaft offen, muss der einzelne Mitarbeiter meist nur relativ kleine Beträge aufbringen. Häufig wird er in Form von stillem Kapital oder Genussrechten beteiligt. Eine ertragsabhängige Verzinsung fördert unmittelbar ein eigenes wirtschaftliches Interesse der Mitarbeiter am Unternehmenserfolg; der jährliche Steuerfreibetrag von 360,- € schafft einen zusätzlichen Anreiz. Bei sogenannten Managementbeteiligungen geht es vor allem darum, ausgewählte Führungskräfte zu gewinnen und zu binden. Neben einem attraktiven Gehalt kann das Unternehmen eine Beteiligung anbieten – im Gegenzug engagiert sich der Manager stärker finanziell. Eine Abmachung, die sich für beide Seiten lohnen kann: Der innerbetriebliche Entscheidungsprozess wird schneller, die Mitarbeiter stehen hinter den Beschlüssen – zum Beispiel auch, wenn es um Kostensenkungen geht.

- b) *Mitarbeiter- und Führungskräftebeteiligung als eigenkapitalwirksame Maßnahme:*

Grundsätzlich ist eine Kapitalerhöhung dem Verkauf von Anteilen vorzuziehen. Sie schafft Vertrauen und hilft gleichzeitig, die Eigenkapitalbasis des Unternehmens zu stärken. Das spiegelt sich auch in besseren Bankenratings wider.

- c) *Mitarbeiter- und Führungskräftebeteiligung schafft Flexibilität bei der Regelung der Unternehmensnachfolge:*

Findet sich ein geeigneter Nachfolger innerhalb der Familie, dürften dies auch die beteiligten Management-Gesellschafter unterstützen. Kommt keine familieninterne Lösung zustande, ist der Verkauf des Unternehmens nicht zwingend: Durch die Managementbeteiligung wird es eher gelingen, die Mitarbeiter für eine Fremdgeschäftsführung zu gewinnen. Oder die Belegschaft lässt sich sogar von einer Übernahme des Unternehmens im Rahmen eines Management Buy-outs überzeugen.

VI. Beispiele für Mitarbeiterbeteiligung in Familienunternehmen: Wie?

Beispiel 1:⁵ **Accumulatorenwerke Hoppecke**

Das Familienunternehmen aus dem Sauerland hat schon vor 40 Jahren eine Mitarbeiterbeteiligung eingeführt. Getragen von dem Wunsch der Geschäftsführung, die Mitarbeiter unternehmerisch einzubinden, hat sich bis heute ein Kapitalstock von über 3 Millionen Euro gebildet. „Insbesondere in den letzten vier Jahren ist das Kapital um fast eine Million angewachsen“, sagt Michael Hinz, Leiter des Personalmanagements. Kein Wunder: Mit zuletzt bis zu 15 % ist die Verzinsung außerordentlich attraktiv. Im Schnitt liegt sie seit Mitte der Achtzigerjahre bei 7,34 %. Doch die Mitarbeiter zu beteiligen bedeutet nicht nur eine Abgabe des Gewinns, sondern trägt auch zur Steigerung der Ertragskraft bei. „Das Kapital sichert uns einen Wettbewerbsvorsprung, gerade in turbulenten Zeiten“, ist Hoppecke-Geschäftsführer Marc Zoellner überzeugt. Begonnen wurde bei dem Hersteller von Industriebatterien 1973 mit der Einführung von Mitarbeiterdarlehen, die sich aus Gewinnabtretungen der Gesellschaf-

ter speisten. Zwischen 1977 und 1983 gab es dann stille Beteiligungen, und seit 1984 kann jeder Mitarbeiter, der sechs Monate bei Hoppecke beschäftigt ist, Genussrechte erwerben. „Rund 35 % aller Mitarbeiter der deutschen Gesellschaften machen davon Gebrauch“, sagt Hinz. „Unter den Angestellten sind es sogar mehr als die Hälfte.“ Dabei können die Mitarbeiter zwischen zwei Varianten wählen: Beim Typ A profitieren die Anteilseigner von einem verbilligten Kaufpreis durch einen steuerfreien Zuschuss des Arbeitgebers. Zusätzlich ist eine Förderung nach dem Vermögensbildungsgesetz möglich. Typ B bietet diese Vorteile nicht, dafür ist die Sperrfrist kürzer und eine Verlustbeteiligung ausgeschlossen. Für die Geschäftsführung von Hoppecke ist die Mitarbeiterbeteiligung eine Erfolgsgeschichte: „Als Mittelständler müssen wir in einem globalen Wettbewerbsumfeld den entscheidenden Schritt schneller sein. Unser Genussrechtsmodell macht aus Mitarbeitern Mitunternehmer – das dadurch entstehende Denken und Handeln sichert uns den entscheidenden Vorsprung.“ Eine zentrale Voraussetzung dafür ist allerdings eine bereits vorhandene partnerschaftliche Unternehmenskultur. Dazu ist ein ganzheitlicher Ansatz mit messbaren Zielvereinbarungssystemen, systematischer Personalentwicklung und transparenten Informationsflüssen von entscheidender Bedeutung. Bei Hoppecke wählen alle Genussrechtsinhaber im Vierjahresrhythmus einen Partnerschaftsaus-schuss, der regelmäßig über aktuelle Entwicklungen informiert wird und die Interessen der Anteilseigner gegenüber der Geschäftsleitung vertritt. Dies alles sollte gut geplant sein. So konnten beispielsweise bei Hoppecke jahrelang auch ehemalige Mitarbeiter ihre Genussrechte behalten. „Das war schon ein ungutes Gefühl“, sagt Hinz. Erst kürzlich wurde dies geändert: Jetzt müssen die Anteile beim Austritt aus dem Unternehmen zurückgegeben werden. Durch einfache Satzungsänderung war dies letztlich

⁵ Markt und Mittelstand, Februar 2013, Ausgabe 2

recht unproblematisch möglich. Bei Hoppecke handelt es sich bei allen Genussrechten um einzelne Darlehen, welche entsprechend verwaltet werden müssen. Eine Mitarbeiterbeteiligung ist folglich kein Selbstläufer, sondern erfordert Vertrauen, Kommunikation und Nachhaltigkeit, – und zwar bereits vor der Einführung, da nicht nur die Eigentümer, sondern auch die Mitarbeiter Berührungspunkte haben.

Beispiel 2:⁶ Stihl

Bereits 1985 hat der Waiblinger Sägenfabrikant als eines der ersten Familienunternehmen den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Kapitalbeteiligung über Genussscheine angeboten. Vorstandschef Bertram Kandziora spricht von einer einzigartigen Erfolgsgeschichte: „Wir honorieren die Leistungen unserer Mitarbeiter, was die Identifikation mit dem Unternehmen und die Motivation stärkt“. Ein Mitarbeiter des Stammhauses kann bis zu 1.350,- € Genussscheine im Jahr erwerben. Der Eigenanteil beträgt 450,- €; das Unternehmen zahlt also einen Zuschuss von 900,- €. In der Zeit seit 1985 wurde im Rahmen der Mitarbeiterbeteiligung durchschnittlich eine jährliche Gewinnbeteiligung von 8 % ausgeschüttet. Seit Inkrafttreten des Modells haben die Mitarbeiter Genussrechte im Wert von 36,8 Millionen € erworben. Die eigenen Leistungen gibt das Unternehmen mit rund 50 Millionen € an, geleistet in Form von Genussrechten, Gewinnbeteiligung und Verzinsung. Innerhalb von 25 Jahren konnte ein Beschäftigter mit einer Eigenleistung von 5.000,- € dadurch ein Kapital von 50.000,- € aufbauen. Beim Start zeichneten etwa 20 % der Mitarbeiter Genussscheine. Mit einem derzeitigen Anteil von 76 % der Mitarbeiter, die über sogenannte Genussrechte verfügten, erweist sich Stihl als Vorreiter in der Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

6 Stuttgart Nachrichten, 8. Juni 2013; Stuttgarter Zeitung, 28. April 2010; Stuttgarter Nachrichten, 15. März 2008

„Für uns als Familienunternehmen ist die Mitarbeiterbeteiligung ein zeitgemäßes Instrument der Unternehmensführung“, sagte der Stihl-Personalchef Michael Prochaska, „sowohl im Hinblick auf die Motivation und Bindung von Fach- und Führungskräften, als auch auf die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens gegenüber den Mitarbeitern“. Dies sei einer der Gründe, warum sich Stihl keine Sorgen um den Facharbeiternachwuchs machen muss, sagt Firmenchef Bertram Kandziora. Der 52-jährige Schlesier steht seit 2003 an der Spitze des Familienunternehmens – als erster Manager, der nicht der Gründerfamilie angehört. „Unsere Leute sehen, dass nicht nur Sprüche gemacht werden, sondern dass etwas bei ihnen ankommt“, sagt er. Dabei geht es um Fairness: „Die Mitarbeiter freuen sich und sind zusätzlich engagiert, weil sie sich gerecht behandelt fühlen“, sagt der Firmenchef. Und ein „Stihlianer“ würde es sich schon genau überlegen, ob er zu einem anderen Arbeitgeber wechselt und die attraktiven Zusatzleistungen abschreibt. Vor kurzem wurde dieses Engagement auch ausgezeichnet: Die Arbeitsgemeinschaft Partnerschaft in der Wirtschaft (AGP), ein Verband von Unternehmen mit Mitarbeiterbeteiligung, hat bei der 63. Jahrestagung des Verbands, die bei der Bertelsmann Stiftung abgehalten wurde, für dieses Jahr die Waiblinger Stihl AG ausgezeichnet.

Beispiel 3:⁷ Trumpf

Gerhard Rübling, Geschäftsführer Personal der Trumpf-Gruppe in Ditzingen, bringt es auf den Punkt: „Die Beteiligung ist abhängig von der Form der Besitzverhältnisse. Wir als Familienunternehmen, das nicht börsennotiert ist und keinen Streubesitz hat, können unseren Mitarbeitern keine Aktienoptionen anbieten.“ Für ihn ist eine Teilhabe der Arbeitnehmer am Gesellschaftskapital keine gute Lösung, weil es für ein Familienun-

7 Maschinenmarkt Spezial, MM MaschinenMarkt, 6. August 2007

ternehmen ein ganz wichtiger Wert sei, dass sich die Firma vollständig im Besitz der Familie befinde. Das Sorge für die notwendige Flexibilität in den unternehmerischen Entscheidungen, und deshalb sehe das international tätige Maschinenbauunternehmen Trumpf auch keinen Sinn in einer teilweisen Besitzstreuung. Trumpf sucht folglich nach anderem, an dem die Belegschaft beteiligt werden kann – und das ist für Rübling der wirtschaftliche Erfolg. „Damit, so glauben wir, liegen wir richtiger, als wenn wir unseren Mitarbeitern Optionen oder eine Aktie oder irgend so was geben würden“, erläutert der Personalchef. Allein die Gewinnbeteiligung ist für ihn die richtige Wahl, wenn es um die materielle Partizipation geht. Der Aspekt der finanziellen Zuwendungen sei jedoch nicht als Einziger für ein konstruktives Verhältnis zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern maßgeblich, auch wenn diese Tatsache in der Diskussion um die Mitarbeiterbeteiligung immer unterlaufen würde, weil die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise im Vordergrund stünde. „Aber die Beteiligung des Mitarbeiters an Entscheidungsprozessen sowie die Teilhabe des Mitarbeiters an Erfolgen und am allgemeinen unternehmerischen Leben erscheint uns genauso wichtig“, unterstreicht Rübling. Dieser Ansatz führt dazu, dass Trumpf die Betriebsräte und das Personal in die Abläufe des Unternehmens weitgehend einbindet. „Den Mitarbeitern denkbar viele Entscheidungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz bieten“ ist einer der Grundsätze, die Geschäftsführer Rübling postuliert. Es gehe darum, gemeinsam fürsorglich das Beste zu erreichen, und darin sehe er eine ganz wichtige Form der Beteiligung.

VII. Fazit

Die Mitarbeiterbeteiligung kann die finanzielle Stabilität des Unternehmens erhöhen, das Rating verbessern, macht unabhängiger von den Banken, steigert die Liquidität und senkt die

Steuer- und Sozialversicherungslast, bringt jedoch einen erhöhten Aufwand in der Gestaltung der Beziehung zwischen Anteilseignern und Geschäftsleitung bzw. Eigentümerfamilie mit sich. Mitarbeiterbeteiligungen lassen sich grundsätzlich sehr individuell gestalten – möglich sind sowohl eine Beteiligung am laufenden Gewinn als auch die Beteiligung am Kapital. Diese Varianten sind mit Bezug auf Transparenz, Abwicklung und Einflussabgabe gestaltbar. Zu Finanzierungszwecken ist jedoch nur die Kapitalbeteiligung interessant. Stille Beteiligungen, Genussrechte und Belegschaftsaktien sind dabei die in Deutschland gebräuchlichsten Varianten. Beispielsweise können die Mitarbeiter Kapital in eine separate Gesellschaft geben, die sich über eine Kapitalerhöhung am Unternehmen beteiligt. Der Vorteil für die Mitarbeiter liegt in der Haftungsbeschränkung und der Möglichkeit, zusätzlich Fremdkapital von der Bank in die Gesellschaft einbringen und über diesen Hebel ihren Anteil erhöhen zu können. Der Vorteil für die Eigentümerfamilie liegt darin, dass das Stimmrecht durch das Mehrheitsprinzip gebündelt ist, so dass Diskussionen begrenzt werden.

Dennoch sind Beteiligungsmodelle bei Familienunternehmen nicht immer einfach zu realisieren, da diese Unternehmen oftmals Personengesellschaften sind. Dadurch sind gesellschaftsrechtliche Änderungen mit einem nicht unerheblichen Verwaltungsaufwand verbunden, weil der Gesellschaftsvertrag und die damit verbundenen Regelungen zu überarbeiten sind. Dies sind zwar keine unüberwindlichen Hindernisse, sie bedeuten aber einen nicht unbeträchtlichen administrativen Aufwand. Gerade für kleinere Unternehmen wirken oftmals diese formellen Bedingungen der Mitarbeiterbeteiligung doch abschreckend. Eine interessante Alternative könnten hier die eingangs geschilderten vir-

tuellen Beteiligungsformen („virtual stock options“) sein, die im Start-up-Kontext bereits eine sehr große Verbreitung gefunden haben, die jedoch bei Familienunternehmen noch wenig genutzt zu werden scheinen.

Über die Beteiligung am Kapital, ob real oder virtuell, hinaus ist jedoch auch insbesondere die emotionale Bindung der Mitarbeiter und Führungskräfte von großer Bedeutung. Bei mittleren und kleinen Familienunternehmen pflegt man ohnehin bereits einen recht guten Kontakt zur Belegschaft, zudem besteht dort eine erfreulich hohe Mitarbeiterbindung. Etliche Familienunternehmer verweisen deshalb darauf, dass die erhofften positiven Effekte einer Mitarbeiterbeteiligung in Familienunternehmen geringer ausfallen, weil die Mitarbeiterbindung und -motivation bei dieser Unternehmensform ohnehin stark ausgeprägt ist. Dadurch ist für viele Familienunternehmen die Beteiligung am Erfolg attraktiver. Auch aus Sicht der Arbeitnehmer wird vielfach die Erfolgsbeteiligung präferiert, da sie als Anlage eine vergleichbare Rendite bei höherer Liquidität und geringerem Risiko erwarten lasse, als es bei Kapitalbeteiligungen der Fall sei. Die emotionale Mitarbeiterbeteiligung ist ein deutliches Plus für die Familiengesellschaften. Vom Inhaber anerkannt und an Entscheidungen voll beteiligt zu sein, voll integriert zu sein, zu einem großen Team oder zu einer großen Familie zu gehören – das ist eine Beteiligungsform, die über formale Bindungsmaßnahmen hinaus für ein Unternehmen maßgeblich zum Erfolg beitragen kann.

Weiterführende Literaturhinweise:

Bennedsen, Nielsen, Pérez-González and Wolfenzon (2007). „Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Deci-

ons and Performance.“ *The Quarterly Journal of Economics*, 122.

Burkart, Panunzi and Shleifer, 2003, *Family Firms*, *Journal of Finance* 58, 2167–2201.

Chirico (2008). Knowledge accumulation in family firms. Evidence from four case studies. *International Small Business Journal*, 26, 443–462.

Chua, Chrisman & Sharma (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16, 89–107.

Dyer (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2, 221–235.

Harris, Martinez & Ward (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 7, 159–174.

Klein (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13, 157–182.

Perez-Gonzales (2006). Inherited control and firm performance. *American Economic Review*, 96, 1559–1588.

Poza, Alfred & Maheshwari (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms – A preliminary report. *Family Business Review*, 10(2), 135–155.

Schein (1968). Organizational socialization and the profession of management. *Industrial Management Review*, 9, 80–88; (1983). The role of the founder in creating organizational cultures. *Organizational Dynamics*, 12, 13–28.