

KUCHEN FÜR ALLE

Eine Mitarbeiterbeteiligung bindet gute Leute ans Unternehmen. Das haben Start-ups längst erkannt. Dass sie auch Geld in die Kasse spült, entdecken die IT-Unternehmen erst jetzt so langsam



UNTERNEHMENSANTEILE als Zubrot zum festen Gehalt werden erst im Fall des Exits ausgezahlt.

BERLINER BESONDERHEIT

Dass Mitarbeiter auch Mitunternehmer sind, hat im Osten Deutschlands manchmal einen ganz anderen Hintergrund, wie das Beispiel der Berliner Firma Aucoteam GmbH zeigt: Der ehemalige VEB-Betrieb sollte nach der Wende geschlossen werden. Doch 40 der 200 Angestellten investierten ihr frisch umgetauschtes Westgeld und kauften das Unternehmen der Treuhand ab. Noch heute ist das Unternehmen zu etwa 35 Prozent in der Hand von Mitarbeitern und Ehemaligen.

Seit 2009 ist Gunnar Berning Unternehmer. Und damit auch Arbeitgeber. 36 Mitarbeiter zählt sein Internetunternehmen Twago derzeit, jeden Monat kommen neue hinzu. „Alle 90 Tage verdoppeln wir uns“, sagt Berning stolz, der das Berliner Start-up gemeinsam mit Maria Lindinger und Thomas Jajeh leitet. Was Berning in den knapp drei Jahren als Arbeitgeber gelernt hat: Dass er keine Angestellten braucht, die wie Beamte Dienst nach Vorschrift schieben. Er will Leute in seinem Team, die Verantwortung übernehmen, auch mal ins Risiko gehen. „Ich möchte Unternehmer haben“, sagt Berning. Deshalb hat der Twago-Chef ein Entlohnungssystem ausgetüftelt, das aus einem festen Gehaltsbestandteil und einem virtuellen Anteil am Unternehmen besteht: Die „virtuellen

shares“ sind ein Zubrot zum festen Gehalt und werden erst im Falle eines Exits, also beim Unternehmensverkauf, ausgezahlt. Wie viel Geld dann auf das Konto des Mitarbeiters fließt, ist bei Anteilsausgabe ungewiss. Die Höhe bemisst sich am Wert des Unternehmens zum Zeitpunkt des Verkaufs. Mit etwas Glück aber kann sich die Auszahlung locker im fünfstelligen Bereich bewegen. „Fünf bis acht Prozent“ der Firma hat Berning für seine Mitarbeiter reserviert, vor allem „Key-Mitarbeiter“ kommen in den Genuss der Anteile. „Richtig gute Leute erwarten, dass sie am Unternehmen beteiligt werden“, sagt Berning. „Deshalb mache ich das.“

Das Gehaltsmodell der Firma Twago ist in der Start-up-Szene nicht ungewöhnlich. Viele junge Internet-Firmen geben ihren Mitarbeitern zusätzlich zum

fixen Gehalt Anteile an der Firma. Vor allem die Geschäftsführer erhalten Firmenanteile, manchmal werden weitere Angestellte, vor allem solche in leitenden Positionen, einbezogen. Anders als bei Twago werden die Anteile meist direkt nach der Gründung ausgegeben. „Im ersten Jahr ist am meisten zu holen, danach ist alles verteilt“, sagt Anna Ott von i-potentials, einer auf Internetunternehmen spezialisierten Personalagentur in Berlin.

Mit den virtuellen Anteilen erhalten die Mitarbeiter einen Ausgleich für das unterdurchschnittliche Festgehalt. Schließlich verdienen Mitarbeiter bei Start-ups in der Regel weniger als Mitarbeiter auf vergleichbaren Positionen in herkömmlichen Firmen. Zum Teil sind die Differenzen eklatant. „Der Unterschied kann jährlich bis zu 10 000 Euro betra-

gen“, sagt Ott. Für die Firmen ist der Ausgleich des Gehaltsnachteils allerdings nicht die beherrschende Motivation. Sie geben die Anteile vielmehr aus, um Mitarbeiter zu finden, die unternehmerisch denken und handeln und wenig Interesse an einem Angestelltenverhältnis in einem klassischen Betrieb mit Stechuhr und Fixgehalt haben. „Mit einem Beteiligungsprogramm spricht man die richtige Zielgruppe an“, sagt Ott, nämlich so genannte „Intrapreneure“. Das sind Mitarbeiter, die weniger an Geld, dafür mehr an Einflussnahme und Anerkennung interessiert sind.

Vor allem aber sind Beteiligungsprogramme geeignet, das Problem der Fluktuation zu lösen. Häufig wechseln die Angestellten eines Start-ups bereits nach einem Jahr den Arbeitgeber. Mit Hilfe von Mitarbeiterprogrammen gelingt es, sie im Unternehmen zu halten. Ein Angestellter, der den Verlust des Bonus aufs Spiel setzt, überlege sich dreimal, ob er die Firma wechselt, sagt Expertin Ott.

Programme zur Mitarbeiterbeteiligung sind keine Erfindung von Start-ups. Sie haben in Deutschland eine lange Tradition. Siemens-Gründer Werner von Siemens führte schon im 19. Jahrhundert eine so genannte „Inventurprämie“ ein, über die die Mitarbeiter am Gewinn des Unternehmens partizipieren konnten. Ende der 1960er Jahre etablierte der Münchener Konzern mit Werken unter anderem in Berlin dann das erste Aktienprogramm, um die Mitarbeiter am Kapital zu beteiligen.

Auch die Firmen der old economy gewähren ihren Mitarbeitern Anteile am Unternehmen. Allerdings nicht in der Häufigkeit, wie es Start-ups tun. Nur ein Prozent aller Unternehmen in Deutschland beteiligen ihre Mitarbeiter am Kapital, neun Prozent am Gewinn. Der Grund für

die Zurückhaltung, vor allem unter Mittelständlern: Sie fürchten, sie könnten die Entscheidungsgewalt verlieren. Auch die Modelle und Motive unterscheiden sich. Während die jungen Internetfirmen die Anteile in der Regel kurz nach Gründung ausgeben, verteilen klassische Firmen die Anteile meist nur an Mitarbeiter, die bereits einige Jahre im Betrieb sind. Und während Start-ups verbrieft virtuelle Anteile ausgeben, die erst beim Exit zur Auszahlung gelangen, geben klassische Unternehmen echte Unternehmensanteile, beispielsweise in Form von Genussrechten, GmbH-Anteilen oder Belegschaftsaktien aus (mehr dazu siehe Kasten).

»RICHTIG GUTE LEUTE ERWARTEN, DASS SIE AM UNTERNEHMEN BETEILIGT WERDEN«

GUNNAR BERNING | TWAGO

Häufiger als Start-ups beteiligen Unternehmen der old economy die gesamte Belegschaft am Programm. Auch Siemens hat im Jahr 2008 beschlossen, die Beteiligung auf sämtliche Mitarbeiter und Hierarchieebenen auszuweiten. Mittlerweile sind weltweit rund 380 000 Mitarbeiter Mitunternehmer, das sind 27 Prozent der gesamten Belegschaft (inklusive Osram). Mit dem lukrativen Zubrot wollen die Firmen die Mitarbeiter zu mehr Leistung anspornen und das „unternehmerische Denken“ selbst bei einfacheren Arbeitnehmern fördern. „Die Mitarbeiter können sich mit den strategischen Zielsetzungen des Unternehmens besser identifizieren“, sagt Nicolas von Rosty, bei Siemens verantwortlich für das Aktienprogramm. Dass das gelingt, belegen diverse Studien. So hat das Nürnberger Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in mehreren Umfra-

gen festgestellt, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine um 25 bis 60 Prozent höhere Wertschöpfung aufweisen. Der Grund: Mitarbeiter, die zu Mitunternehmern werden, übernehmen mehr Verantwortung für den Betrieb. Sie entwickeln ein stärkeres Kostenbewusstsein, machen sich vermehrt Gedanken um die Verbesserung der Arbeitsprozesse und gehen sorgfältiger mit Material und Maschinen um.

Das sind gute Gründe für die Einführung von Mitarbeiterbeteiligungen. Klassische Unternehmen, vor allem der Mittelstand, betrachten eine Beteiligung aber auch als interessante Finanzierungsalternative. Sie verfolgen damit das Ziel, Kapital in die Kasse zu spülen, das ansonsten von der Bank geliehen werden müsste und das, je nach Ausgestaltung des Modells, Eigenkapital ist. Das ist gerade in Zeiten von Eurokrise und Basel III Gold wert: Durch ein Plus an Eigenkapital verbessern sich Kennzahlen wie Eigenkapitalquote, Anlagendeckung oder Verschuldungsgrad, was sich wiederum positiv aufs Rating und damit auf die Kreditkonditionen auswirkt.

Mit solchen Überlegungen schlagen sich Start-ups selten herum, die häufig großzügig von Risikokapitalgebern ausgestattet werden. Wer zweistellige Millionenbeträge von Business Angels und Venture-Capital-Gesellschaften erhält, ist auf ein paar Zehner- oder Hunderttausend Euro aus Mitarbeiterhand nicht angewiesen. Anders sieht es bei jungen Start-ups aus, die (noch) keine üppige Fremdfinanzierung erhalten haben: Sie zahlen den Geschäftsführern anfangs gar kein Gehalt, sondern gewähren nur Firmenanteile. „Work for Equity“ heißt diese Praxis, die in den USA gang und gäbe ist, hierzulande aber noch die Ausnahme. *Sabine Hölper*
redaktion@berlin-maximal.de



WERNER VON SIEMENS gilt als Erfinder der „Inventurprämie“.

FORMEN DER MITARBEITERBETEILIGUNG

MITARBEITERDARLEHEN: Das Geld der Mitarbeiter fließt zu festen oder gewinnabhängigen Zinsen als Darlehen ans Unternehmen. Es stellt reines Fremdkapital dar, die Kreditkosten sind als Betriebsausgaben absetzbar.

STILLE BETEILIGUNG: Sie ist die häufigste Form der Mitarbeiterbeteiligung. Unabhängig von der Rechtsform übernehmen die Mitarbeiter stille Anteile an der Firma. Sie erhalten eine Gewinnbeteiligung, eine Verlustbeteiligung kann vereinbart werden. Meist wird sie dann auf die Einlage begrenzt. Der Mitarbeiter hat keine Mitentscheidungs-, jedoch Informations- und Kontrollrechte. Für das Unternehmen stellt das Kapital bei entsprechender Ausgestaltung wirtschaftliches Eigenkapital dar.

GENUSSRECHT: Genussrechte sind stillen Beteiligungen ähnlich, jedoch sind Informations- und Kontrollrechte seitens der Angestellten zwingend vorgeschrieben.

BELGESHCHAFTSAKTIE: Hierbei handelt es sich um eine Substanzbeteiligung mit echtem Eigenkapitalcharakter. Die Mitarbeiter übernehmen Stammaktien oder stimmrechtslose Vorzugsaktien. Bei nicht börsennotierten AGs muss im Vorfeld der Wert der Aktie festgestellt werden, zum Beispiel durch eine Unternehmensbewertung.

GMBH-ANTEIL: Bei dieser Beteiligungsförm werden die Mitarbeiter zu Gesellschaftern, also zu Miteigentümern inklusive Gewinn- und Verlustbeteiligung. Allerdings kann die Verlustbeteiligung auf die Höhe der Stammeinlage begrenzt werden.