

## Finanzierungsmodelle

# Mitarbeiter beteiligen

Mit einer Mezzanine-Finanzierung in Form einer Mitarbeiterbeteiligung lässt sich das Eigenkapital aufstocken, ohne dabei die Kontrolle über die Firma aus der Hand zu geben. Gute Erfahrungen hat damit Thomas Dahlhaus, Geschäftsführer der epro GmbH aus Gronau, gemacht.

Unter einer Mezzanine-Finanzierung versteht man eine Mischform aus Fremd- und Eigenkapital. Diese Mittel werden bei richtiger vertraglicher Gestaltung dem Eigenkapital zugerechnet. Und mehr Eigenkapital bedeutet bessere Verhandlungsposition bei den Banken.

Rainer Schlieff von der Unternehmensberatung Projektplan Wirtschaft, die das Finanzkonzept für epro erstellte: „Neben der Komplexität war bei der Konzeption der Finanzierung bei epro vor allem das Tempo ein wichtiger Faktor. Innerhalb von drei Wochen haben wir eine solide Finanzierung auf die Beine gestellt.“ Im Detail sah das Konzept folgende Faktoren vor:

1. Übernahme von 51 Prozent der Anteile vom Inhaber durch vier Führungskräfte,
2. weitere 37,5 Prozent halten externe Investoren,
3. die restlichen 11,5 Prozent halten die Mitarbeiter, deren Interessen von einer eigens dafür gegründeten GbR vertreten werden.

Was beim Aufbau der Finanzierung sowohl für die Geschäftsführung als auch für die Mitarbeiter eher ungewöhnlich war, ist heute eine Selbstverständlichkeit. Für

## Workshop

Die NRW.Bank bietet Vertretern kleiner und mittlerer Unternehmen kostenlose Grundlagenworkshops zum Thema „Mitarbeiterkapitalbeteiligung“ an. Der nächste Termin in Münster ist der 22. September, 15.00 bis 18.00 Uhr. Nähere Informationen können bei der E-Mail-Adresse [mkb@nrwbank.de](mailto:mkb@nrwbank.de) oder unter Telefon (02 21) 8 26 27 91 angefordert werden.

Thomas Dahlhaus war dies der beste Weg, das Unternehmen und die Arbeitsplätze zu sichern. „Jedes Unternehmen sollte dieses Finanzierungsmodell prüfen – auch ohne konkrete Notlage – und bei Bedarf einsetzen. Es gibt keinen besseren Weg, die Motivation der Mitarbeiter nachhaltig aufzubauen!“, ist er überzeugt. Der Erfolg gibt ihm Recht: Die Zahl der Mitarbeiter konnte epro innerhalb von zwei Jahren trotz einer Umstrukturierung um 25 auf 200 steigern. Und Umsatz und Ertrag liegen voll im Sollbereich.

Basis für diesen Erfolg ist das von der Projektplan Wirtschaft ausgearbeitete Konzept. Neben der Beschaffung von Mitteln war vor allem die Beteiligung der Mitarbeiter von Anfang an ein wesentlicher Faktor. Nachdem die offiziellen Stellen unter anderem die Bürgschaftsbank NRW ihr OK gegeben hatten, wurden kurzfristig die Strukturen für die Beteiligung aufgebaut. Jeder fest angestellte Mitarbeiter bekam ein Angebot, Anteile an Unternehmen zu erwerben. Rund 75 Prozent machten davon Gebrauch. Auch heute noch können neue Mitarbeiter sich finanziell an Unternehmen beteiligen. Damit die Mitarbeiterbeteiligung auf Dauer und auch bei unangenehmen Entscheidungen mitgetragen wird, basiert das von Rainer Schlieff entwickelte System auf Transparenz. Einmal im Monat werden alle relevanten Daten auf schwarzen Brett ausgehängt. So kann sich jeder Mitarbeiter ein Bild von der aktuellen Lage des Unternehmens machen. Und diese Daten gibt es nicht nur für das Gesamtunternehmen, sondern auch für jede Abteilung. So wird schnell offensichtlich, wenn etwas einmal nicht so gut geklappt hat. Die Mitarbeiter selbst überlegen dann, wie sie Schwierigkeiten beseitigen

## Mitarbeiterkapitalbeteiligung

### Vorteile Mitarbeiter

- Bessere Informationen über das eigene Unternehmen
- Beteiligung am Gewinn mit ergebnisorientierter Ausschüttung
- Zusätzliches Einkommen aus Kapital steuerbegünstigt
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Sicherung der Arbeitsplätze im eigenen Unternehmen

### Vorteile Unternehmen

- Verbesserung der Bilanzstruktur, Stärkung der Eigenkapitalbasis und der Eigenkapitalquote, Steigerung von Rentabilität und Umsatzzrendite
- Deutliche Kostensenkung ohne Netto-Einkommenseinbußen für die Mitarbeiter
- Positive Beeinflussung der Unternehmenskultur

können. Gemeinsam mit der Geschäftsführung werden Lösungen erörtert und umgesetzt.

Ein weiteres Mittel für den reibungslosen Ablauf sind die regelmäßigen „Montags-Meetings“. Hier besprechen alle Entscheider des Unternehmens die nächsten Aufgaben. Über die Inhalte der Montagsmeetings werden die Führungsmitarbeiter und die Geschäftsführung der Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft regelmäßig informiert. „Dadurch wird sichergestellt, dass die Mitarbeiter frühzeitig in den gesamten Arbeitsprozess eingebunden werden können“, begründet Rainer Schlieff diesen Punkt der Konzeption.

Die gerade von Mittelständlern häufig geäußerte Skepsis, dass durch die Veröffentlichung der Unternehmensdaten inkl. der Gewinne die Mitarbeiter ständig mehr Gehalt haben wollen, tritt Thomas Dahlhaus energisch entgegen. „Wir haben gar kein Problem damit, offen mit den Mitarbeitern über Renditen zu sprechen. Schließlich ist eine gute Rendite auch gut für sie selbst! Das hilft, bei Gesprächen schnell einen Konsens zu finden.“

Ein für ihn typisches Beispiel für das unternehmerische Denken der Mitarbeiter

hat er gleich parat. Vor einiger Zeit verließ eine komplette Abteilung gegen 11.00 Uhr das Unternehmen. Das für ihre Arbeit notwendige Teil vom Zulieferer wurde erst am späten Nachmittag mit Verspätung geliefert. Um nicht ein paar Stunden mehr oder weniger tatelos herumzusitzen und dann teure Überstunden zu produzieren, beschlossen die Mitarbeiter ein paar Stunden nach Hause zu gehen. Pünktlich um 17.00 Uhr waren sie wieder im Unternehmen und nahmen die unterbrochene Arbeit wieder auf. Der Auftrag wurde pünktlich fertig gestellt, und zwar ohne Überstunden.

Die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmen, da sind sich Thomas Dahlhaus und Rainer Schlieff einig, ist ein Erfolgsmodell. Angesichts der erhöhten Anforderungen der Banken wegen Basel II sehen beide in dieser Form der Mezzanine-Finanzierung einen guten Weg, das Eigenkapital und die Mitarbeiter-Motivation zu steigern.

**Ralph Dalibor**



Uwe Werther



Prof. Ulrich Balz



Prof. Dr. Rainer Schlieff



Rainer Schlieff

## Hilfe von Experten

Vom 1. bis 15. September stehen Ihnen diese Experten per E-Mail für Fragen zur Verfügung.

**Rainer Schlieff**, Geschäftsführer, Projektplan Wirtschaft, Münster  
E-Mail: [rschlieff@projektplan-wirtschaft.de](mailto:rschlieff@projektplan-wirtschaft.de)

**Prof. Dr. Hans Schneider**, FH Nürnberg, Geschäftsführer GIZ GmbH  
E-Mail: [hans.schneider@giz-gmbh.de](mailto:hans.schneider@giz-gmbh.de)

**Uwe Werther**, Geschäftsführer, Projektplan Wirtschaft, Münster  
E-Mail: [uwerther@projektplan-wirtschaft.de](mailto:uwerther@projektplan-wirtschaft.de)

**Prof. Dr. Ulrich Balz**, FH Münster – Fachbereich Wirtschaft  
E-Mail: [balz@fh-muenster.de](mailto:balz@fh-muenster.de)