

Sehr geehrte Leserin, sehr geehrter Leser,

digitale Transformation ist unter dem Begriff „Industrie 4.0“ das omnipräsente Thema. Die IT-Geschichte begann in vielen mittelständischen Unternehmen mit der Nutzung von Computern und entsprechenden Softwareanwendungen. Die Unternehmensleitung selbst oder der Finanzbereich übernahmen die Verantwortung für die EDV und die Funktionen wurden fortan „mitgezogen“. Wachstum der Unternehmen führte zu stetig steigender Komplexität der IT-Landschaft. Noch heute ist die professionelle Integration der Strukturen innerhalb des laufenden Betriebes eine der großen Herausforderungen – für Entwicklung, Integration und Betrieb neuer Hard- und Software ebenso wie für Prozesse, Organisation und die Motivation der Mitarbeiter.

Bei den Zinsen könnte es nun tatsächlich zur Wende kommen. Die langfristigen Kapitalmarktzinsen steigen erstmals (wenn auch sehr flach) wieder an. Die EZB hat ihr Anleihekaufprogramm gedrosselt, die Fed will auch unter neuer Führung die Leitzinsen schlank erhöhen. Risiko Zinsen? Beinahe ein Jahrzehnt war es ein Kinderspiel, sich mit ausreichend Liquidität auszustatten. Das Management von Zinsrisiken rückt wieder in den Fokus, eine beinahe vergessene Disziplin bei Unternehmen, die sich oder ihre Projekte über externes Kapital finanzieren müssen. Hat das Unternehmen noch die passende Mischung aus fest- und variabel verzinsten Finanzierungen oder einen ausreichenden soliden Eigenkapitalsockel? Was sind die richtigen Sicherungsinstrumente? Fragen, die zurück kommen in den Werkzeugkasten der Unternehmen. Die Herausforderung an dieser Stelle wird sein, dass der Umschwung im Risikomanagement rechtzeitig gelingt – der nun steigende Ölpreis soll uns Warnung genug sein.

Unserer Volkswirtschaft geht es noch immer vergleichsweise gut. Arbeitgeber und Arbeitnehmer bilden eine homogene Gruppe, denn man ist mit dem Geschaffenen zufrieden. Die Arbeitgeber zeigen sich großzügiger als in vergangenen Tarifrunden. Die Gehälter für Fachkräfte und Management werden auch in dieser Tarifrunde wieder zulegen. Die weiterhin gute Konjunktur erleichtert es der Arbeitnehmerseite, Erhöhungen durchzusetzen. Dazu sorgt der Fachkräftemangel für ein steigendes Vergütungsniveau. Für die Arbeitgeber wird dieser Kreislauf aber bald zur ernststen Gefahr, denn auch die Kosten für Energie und Rohstoffe steigen – Vorsicht ist geboten.

Welche Maßnahmen und Umsetzungsoptionen Bayern Consult Unternehmen aus Ihrem Portfolio anbieten kann, zeigen wir im Folgenden auf. Für weiterführende Fragen stehen wir sehr gerne persönlich zur Verfügung – in einem vertraulichen Gespräch bei Ihnen vor Ort.

Herzlichst,



Jürgen Kogler

juergen.kogler@bayernconsult.de



Markus Ziehaus

markus.ziehaus@bayernconsult.de

Wir freuen uns, Sie auf unserem Info-Stand im Ausstellerforum der Unternehmerkonferenz 2018 in Nürnberg begrüßen zu dürfen.

 **16. UnternehmerKonferenz 2018**  
12. Juli 2018 | NürnbergConvention NCC Ost



## ALLE MACHT DEN MASCHINEN?

Michael Stummer, Syngroup

**Industrie 4.0 und mit ihr die „Digitale Transformation“ halten unaufhaltsam Einzug und keine Branche wird von den radikalen Veränderungen ausgenommen sein, die den gesamten Wertschöpfungsprozess betreffen. Und doch gibt es bisher lediglich bei der Automation in drei Viertel der Betriebe Ansätze zur Veränderung und das Bewusstsein, dass Handlungsbedarf besteht. Der Fokus liegt zu einseitig auf dem Thema „effiziente Produktion“, Bedürfnisse des Marktes werden weitgehend ausgeklammert. Dabei bleiben die Maschinen- und Bearbeitungstechnologien größtenteils die gleichen, sie werden nur viel effizienter genutzt.**

Es sind nicht neue Maschinen, die die größten Veränderungen bringen werden, sondern neue Materialflüsse und Produktionssysteme. Die Digitalisierung bringt neue technische Möglichkeiten zur Steigerung der Prozesseffizienz durch die permanente Mensch-Maschine Kommunikation. Im Internet der Dinge greifen die Ressourcen wie in einem Uhrwerk ineinander. Es passt sich laufend an und findet optimale Lösungen für Anforderungen, die sich ständig verändern. Die starre Massenproduktion „lernt“, mit gleicher Effizienz in Losgröße 1 zu produzieren. Werkzeuge und Materialien werden vorausschauend geplant und in Echtzeit neu zugeordnet. Immer kürzere Produkt-Lebenszyklen finden ihre Entsprechung in der Adaptionsfähigkeit der Produktion. Der Vorstand eines Verpackungsunternehmens bringt es auf den Punkt: „Unsere Maschinen liefern im Sekundentakt Zustandsinformationen aber die Arbeitsmethodik der Instandhaltung hat sich in den letzten Jahren nicht verändert“. Um das zu erreichen, muss in allen Bereichen der Produktion eine verlässliche Datenbasis geschaffen werden. Management, Verdichtung und Einsatz von Daten bestehender Anlagen im operativen Management sind ebenso Voraussetzung für weitere sinnvolle Digitalisierungsschritte wie die Elimi-

nierung manueller Eingriffe. Neue Arbeitsorganisation und -methodik alleine ist also auch nicht die wahre Revolution. Das Fließband war ja ebenso ein Mittel der Organisation wie das bis heute gültige Toyota Produktion System in der Massenfertigung. Eine echte Revolution könnte der Markt bringen. Beispiel Verpackungen: Die klassische Faltschachtel ist ein Kind des Regals und dient hauptsächlich der Marken-Kommunikation. Was passiert nun, wenn sich die Vertriebswege ändern? Eine Kernaufgabe für Unternehmer ist die Entwicklung von Geschäftsmodellen die adäquate Vertriebswege ermöglichen. Beispiel Onlinehandel: Wo es nie Verkaufsregale gab, gibt es kaum bunte Faltschachteln, nur schlichte Wellpappe. Versender bedienen sich zunehmend der eigenen Transport-Logistik als verbindendes Element moderner Supply-Chains. Effiziente Ein- und Auslagerung, Platzbedarf, Gewicht und Handling sind zunehmend wichtige Faktoren.

### WAS DEM KUNDEN HILFT

Unternehmen sehen Digitalisierung noch zu wenig als strategische Aufgabenstellung oder befürchten, ihre Steuerungssysteme und Maschinenparks über Bord werfen zu müssen. Dabei geht es um die Frage, ob ihre Geschäftsmodelle noch zukunftsträchtig sind. Produkt, Produktion und Geschäftsmodell sind parallel zu betrachten. Es gilt, mit den Kunden in einen Dialog treten über die zentrale Frage: Was will und was braucht der Kunde? Sensoren, Roboter, Algorithmen oder Apps sind geeignete Werkzeuge. Für den erfolgreichen Dialog muss aber zuerst eine neue Denkweise und Innovationskultur geschaffen werden. Bis jetzt stand ganz klar der technologische Innovationsgedanke im Zentrum. Das ändert sich gerade sehr stark hin zu Gesamtlösungen inklusive Dienstleistungen. Wem das bewusst ist, der kann sich Gedanken darüber machen, welche Rolle in der Wertschöpfungskette ihm nachhaltigen Erfolg bringen wird. ●



## SPARKASSEN ZWISCHEN GRÜNDUNGS-AUFTRAG UND INNOVATIVEN GESCHÄFTSMODELLEN

Dr. Wolfgang Zettl, Markus Ziechaus

**Sparkassen sind lokal verankert und dem Gemeinwohl verpflichtet. Der Gründungsauftrag lautete vor über 200 Jahren, die breite Teilhabe von Kunden und Bewohnern der Region an der Wohlstandsentwicklung und der Stärkung der lokalen Wirtschaft zu ermöglichen. Lokal, kundennah und verantwortlich zu handeln hat sich bewährt. Dennoch gilt es, sensibel auf Veränderungen zu reagieren und das Geschäftsmodell mit Finzerspitzengefühl an den Bedarf anzupassen.**

Sparkassen sind Kreditinstitute und müssen nach den gültigen Regeln handeln und Ihre eigene Substanz stets im Markt behaupten. Die Frage, die sich Experten und Volkswirte derzeit stellen: Wie kann ein regionales Geldhaus im Wandel zur Internationalisierung und Globalisierung die Stellung behaupten, substantiell wachsen und Erträge sichern? Dazu braucht es kreative Ansätze und nachhaltige Alternativen zu den klassischen Bankdienstleistungen, ohne dabei die Nähe zum Kunden, die Verantwortung für die Region aus dem Auge zu verlieren.

### Generationen übergreifende Betreuung von Unternehmen

Die Sparkassen kümmern sich über Generationen um die Unternehmen in ihrer Region. Sie haben dadurch einen Vertrauensbonus, gelten als seriös und zuverlässig. Das sind auch Eigenschaften, die sich Unternehmer von ihrem Nachfolger, ihrer Nachfolgerin erwarten. Daran wurde jetzt von der Kreissparkasse Augsburg und der Bayern Consult Unternehmensberatung – einem Kooperationspartner der

S-Finanzgruppe Bayern – ein Geschäftsmodell mit Mehrwert für die Unternehmenskunden entwickelt.

### Begleitung des Verkaufsprozesses

Die Kreissparkasse Augsburg prüft bei Jahresgesprächen auch die Frage nach allfälligen Nachfolgeregelungen. Wenn es dem Wunsch des Unternehmers entspricht, werden gemeinsam Richtlinien für die Ansprache von Unternehmen getroffen. Laut einer Studie aus dem Jahr 2017 der PricewaterhouseCoopers AG liegt ein entscheidender Erfolgsfaktor bei M & A Transaktionen auf dem Fokus von Kultur- und Veränderungsmanagement. So haben bspw. bei gescheiterten Unternehmenstransaktionen nur 9% der Unternehmer ihr Augenmerk auf Kultur- und Veränderungsmanagement gelegt (vgl. Success factors in post merger integration, PWC Studie 2017, Bild 16, Seite 24).

Und genau bei diesem neuralgischen Aspekt der Berücksichtigung der Unternehmenskultur kann die KSK Augsburg einen für den Unternehmer oftmals wertvollen Beitrag leisten. Dies mag überraschend klingen, kann aber wie folgt erklärt werden: Kultur ist entscheidend durch die Unternehmensführung respektive die Unternehmer selbst geprägt.

Die Kreissparkasse Augsburg kennt die Region der Fuggerstadt. Sie kennt die Unternehmer und deren Familien in ihrer Region, die ihren Rückzug aus dem aktiven Geschäftsleben planen und sie kennt auch die Unternehmer, die Unternehmenszukäufe planen und expandieren wollen. >



## SPARKASSEN ZWISCHEN GRÜNDUNGS-AUFTRAG UND INNOVATIVEN GESCHÄFTSMODELLEN

Dr. Wolfgang Zettl, Markus Ziechaus

### Fazit

> Aufgrund der langjährig basierten vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen der Kreissparkasse Augsburg und den Unternehmern resultiert ein persönliches Vertrauensverhältnis. Dieses ermöglicht einen tiefen Einblick in die Unternehmerpersönlichkeit, welche wiederum die Unternehmenskultur entscheidend prägt. Somit kann die Kreissparkasse Augsburg mit Ihrer Kenntnis der Region in Verbindung mit der Einschätzung von zu- und verkaufenden Unternehmerpersönlichkeiten mögliche Auswirkungen auf die Unternehmenskultur im Falle einer Unternehmenstransaktion reflektieren.

Da die Äußerung dieser Reflektion sehr sensibel und unter stringenter Beachtung des Bankgeheimnisses gehandhabt werden muss, greift die Kreissparkasse Augsburg hier auf ihr bestehendes breites Beziehungsnetzwerk und deren Prozess- und Branchenerfahrungen zurück. Ein bedeutender Netzwerkpartner bei Unternehmenstransaktionen ist die Bayern Consult.

Bayern Consult begleitet den Prozess von Unternehmenstransaktionen bspw. durch Erstellung von Unternehmensbewertungen und Prozessanalysen. Dabei geht es neben Themen der Unternehmenskultur auch um Themen zur Erhöhung der Wertschöpfung, um letztendlich auch den Unternehmenswert zu erhöhen. Schließlich ist bei der Übergabe des Lebenswerks innerhalb der Familie oder an Investoren der Erlös eine zentrale Frage. Im Zuge der Nachfolgeregelung spielt die Kreissparkasse Augsburg auch eine wichtige Rolle bei der Finanzierung der Investition des Käufers und bei der nachhaltigen Anlage des resultierenden Vermögens des Verkäufers.

Somit schließt sich der Kreis zum Gründungsauftrag der Sparkasse, lokal, kundennah, verantwortlich und nachhaltig zu handeln. Die Kreissparkasse Augsburg handelt bei der Betriebsübergabe an die nächste Generation innerhalb der Familie oder an externe Interessenten mit ruhiger Hand und kaufmännischer Vernunft. Ganz im Sinne des Gründerauftrags.

### Autoren

**Dr. Wolfgang Zettl** ist Leiter Unternehmenskunden Kreissparkasse Augsburg

**Markus Ziechaus** ist Geschäftsführer Bayern Consult Unternehmensberatung



## AUTOHANDEL IM WANDEL

### Digitalisierung verlangt nach neuen Geschäftsmodellen

Auf eine 157-jährige Geschichte kann das Autohaus Hensel in Bayreuth zurückblicken. Damals gab es in Oberfranken noch keine Autos, ja nicht einmal Fahrräder. Das Unternehmen, das heute in fünfter Generation geführt wird, hat politische und technologische Umbrüche erfolgreich bewältigt. Heute steht der Unternehmer Wolfgang Hensel vor erneuten massiven Veränderungen.



Die „disruptiven“ Innovationen gehen von der Digitalisierung aus. In wenigen Jahren werden Autos autonom fahren. Alternative Antriebskonzepte werden herkömmliche Verbrennungsmotoren ersetzen. Neue Mobilitätskonzepte werden entwickelt. Hersteller und Händler werden deutlich mehr Fahrzeuge über den Verleih und Carsharing absetzen. Autos werden via App bei Mobilitätsanbietern geordert werden. Dadurch verlieren die Fahrzeuge ihre Rolle als Statussymbol. Diese Entwicklung sieht Wolfgang Hensel schon heute im Nutzfahrzeugbereich. „Hier zählt nur noch der Preis, nicht mehr die Marke“, weiß der Bayreuther Unternehmer. Rund ein Drittel des Umsatzes macht er im Verkauf mit Transportern.

Die Modellvielfalt wird bei Pkw, die die Fahrer noch nutzen aber nicht mehr zwingend besitzen werden, ebenso reduziert wie die Fahrzeugmenge auf den Straßen. Das hat massive Einflüsse auf das Geschäft des Handels und der angeschlossenen Werkstätten. Hensel hat bereits Erfahrungen mit batteriebetriebenen Autos. Die Umsätze mit dem Opel Ampera in der Werkstatt waren – verglichen mit gleichwertigen Fahrzeugen mit Verbrennungsmotor – extrem niedrig: „Elektroautos brauchen viel weniger Wartung, es gibt weniger Verschleißteile und die Motoren sind kleiner und weniger komplex.“ Er denkt deshalb über neue Geschäftsmodelle für Handels- und Reparaturgeschäft nach.

### BEZIEHUNG VON HERSTELLER UND HÄNDLER NEU ORDNET

Die Auswirkungen des technologischen Wandels auf das Geschäftsmodell werden nachhaltig sein. Deshalb fordert Wolfgang Hensel eine Neudefinition der Beziehung von Herstellern und Händlern. „Wir sind als Händler derzeit im Grunde Franchisenehmer, tragen aber das volle unternehmerische Risiko. Wir müssen alle Investitionen, die von den Konzernen gefordert werden, umsetzen.“ Dabei fehle oft auch die Planungssicherheit: „Wenn bei einem der Hersteller ein neuer Marketingchef installiert wird, kann es leicht sein, dass braune durch graue Fußböden ersetzt werden müssen oder alle Displays auszutauschen sind. Das kostet jedes Mal Tausende Euro“, beschreibt Hensel das Investitionsdiktat der Hersteller. Bei seinem Hauptpartner, der PSA Gruppe, zu der Citroen und seit kurzem auch Opel gehören, sieht er aber eine Tendenz zu mehr Kostenbewusstsein. Generell nicht abschätzbar sei aber, welche Vertriebsformen künftig forciert werden. Einerseits gewinnt der Onlinehandel an Bedeutung, andererseits werden auch Showroomkonzepte in Einkaufszentren ausprobiert, etwa von der AVAG Holding in Augsburg.“

### ONLINEHANDEL VERÄNDERT KUNDENBEZIEHUNGEN

Die Tatsache, dass einige Hersteller die Verträge mit den Händlern gekündigt haben,

>>>



lasse vermuten, dass die Vertriebsstrukturen insgesamt neu geordnet werden sollen, wobei das Internetgeschäft stärker an die Produzenten gebunden werden soll, vermutet Hensel. Es gibt aber noch immer Käufer, die das Auto „angreifen“ und Probe fahren wollen. Die Rolle als Verkaufsdienstleister und Berater nehme er als Händler gerne an. Für ihn sei ein Modell, als Händler reiner Dienstleister zu sein, der nur noch das Geschäft abwickle, sehr gut denkbar: „Der Kunde informiert sich im Internet, kommt in den Showroom, sitzt in den verschiedenen Modellen, fährt Probe und konfiguriert dann gemeinsam mit uns sein Auto“, skizziert Hensel seine Überlegungen: „Wir wollen lediglich unsere Leistungen vergolten bekommen“. Für ihn ist aber auch klar, dass bei sinkenden Umsätzen und Margen die Finanzierung der Investitionen am Point of Sale neu geregelt werden muss: „Wer anschafft, soll auch bezahlen.“

### SYNERGIEN DURCH REGIONALE KOOPERATIONEN

Die Kooperation zwischen Hersteller und Händler ist eine notwendige Strategie. Eine andere, die Wolfgang Hensel in Bayreuth – auch gegen manche interne Widerstände – umgesetzt hat, sind Kooperationen mit lokalen oder regionalen Partnern. Zum einen haben mehrere Händler zwei gemeinsame Firmen zur Fahrzeugreparatur gegründet, die preislich zwischen Diskontern und Markenwerkstätten angesiedelt sind. Außerdem wurde eine gemeinsame Lackiererei aufgebaut. Diese drei Unternehmen laufen sehr gut, ein weiterer Ausbau scheitert derzeit daran, dass das nötige Fachpersonal nicht aufzutreiben ist: „Uns fehlen Techniker und Führungskräfte, um sinnvolle Projekte vorantreiben zu können.“ Es gab sogar schon einen optimalen Standort, der konnte mangels Fachkräften nicht realisiert werden.

### GEMEINSAMER GEBRAUCHTWAGENMARKT MIT MARKTBEGLEITER

Ein überaus erfolgreiches Projekt hat Wolfgang Hensel vor einem Jahr gemeinsam mit der Motor Gruppe Sticht (MGS) umgesetzt. Das

Mehrmarkenhaus mit mehreren Autohäusern im nördlichen Bayern bietet Gebrauchtwagen gemeinsam mit Auto Hensel an. Zwar jeweils in eigenen Bereichen, jedoch unter einer „gemeinsamen Flagge“, auf denen die jeweiligen Logos der beiden Partner zu sehen sind, die ansonsten aber farblich und gestalterisch gleich aussehen. Es gibt auch eine gemeinsame Onlineplattform und Werbeaktionen. Sortiment und Betriebswirtschaft bleiben freilich auch künftig getrennt.

Dieses anfänglich auch im eigenen Haus skeptisch beäugte Projekt mit dem Marktbegleiter hat sich sehr erfolgreich entwickelt, weil die Auswahl für die Käufer einfach viel größer ist und viele Marken umfasst. Dieses Projekt hat Aufsehen erregt, weil es einzigartig in der Branche ist und deshalb auch einen Marketingpreis erhalten hat. Bei einem anderen Kooperationsvorhaben ist Wolfgang Hensel skeptisch: „Wir werden es nicht schaffen, uns als Händler in der Region auf eine gemeinsame Internetplattform zu verständigen. „Dazu ist das Wettbewerbsdenken einfach viel zu groß“, fürchtet Hensel.

### Ohne neue Strategien keine Zukunft

Der „automotive Kulturbruch“ der sich für die nächsten Jahre abzeichnet, müsse auf Seiten des Handels und der Werkstätten zu entsprechenden Reaktionen führen, ist Wolfgang Hensel überzeugt. Im Verkauf sei es für ihn egal, ob er Geld mit dem Produkt oder der Dienstleistung verdiene. Bei den Werkstätten werde sich die Aufgabenstellung massiv ändern. Wartung von Motoren und Verschleißteilen werde viel weniger einbringen, auch Karosseriearbeiten werden rückläufig sein, wenn autonom fahrende Autos unterwegs sind. Dafür werde die Nachfrage nach Infotainmentsystemen steigen, die während der Fahrt genutzt werden können. „Wenn alle Bereiche betriebswirtschaftlich zufriedenstellend geregelt werden können“, resümiert der Betriebswirt, „wird das Traditionsunternehmen in die sechste Generation übergehen, wenn nicht, wird es keine 165-Jahr-Feier geben. Denn die Übernahme muss eine Zukunft haben und Spaß machen.“ ●



## NEUE WEGE, FRISCHES KAPITAL! WIE MITARBEITER HELFEN, DIE KAPITALSTRUKTUR ZU VERBESSERN

Dr. Maximilian Degenhart

### Finanzierungsrestriktionen im Mittelstand – Bedarf an alternativen Finanzierungsformen

Der Finanzsektor war seit der Finanzkrise starken Änderungen unterworfen. Neue regulatorische Rahmenbedingungen lassen deutlich weniger subjektive Informationen in die Kreditkalkulation einfließen. Deutsche Banken sind unterdurchschnittlich profitabel, was eine höhere Margenentwicklung hervorrufen wird. Überdies sind die aus Basel III und IV resultierenden neuen Eigenkapitalvorschriften für Banken keine positiven Entwicklungsbedingungen für die Kreditvergabe. Diese Entwicklungen führten zu Herausforderungen bei allen Unternehmen und damit auch im Mittelstand und erzeugten einen Handlungsdruck, der bei vielen Unternehmen zu erhöhter Sensibilität in Finanzierungsfragen führte.

Zwar wird der Bankkredit auch zukünftig ein elementarer Bestandteil der Außenfinanzierung bleiben, aber die Unternehmen sowie deren Eigentümer und Investoren müssen sich stets proaktiv nach Finanzierungsalternativen umschauchen, zumal die Innenfinanzierung im Einzelfall ungenügend sein kann und im Zweifel bei sich regelmäßig ändernden Konjunkturzyklen weiteren Unwägbarkeiten ausgesetzt ist. Daraus folgt, dass sich mittelständische Unternehmen einer breiteren Auswahl an Finanzierungsinstrumenten bedienen müssen, gleichzeitig aber weniger Möglichkeiten hierzu haben als größere, kapitalmarktorientierte Unternehmen. Daher werden Alternativen interessanter, die bis dato vielleicht nicht im Fokus standen. Hierzu gehört auch die Mitarbeiterkapitalbeteiligung, da hierdurch die Eigenmittel gestärkt und die Passivseite diversifiziert werden kann.

### ALTERNATIVE FINANZIERUNGSFORMEN – BESSER ALS IHR RUF

Alternative Finanzierungsformen verbergen sich manchmal hinter einem Gestrüpp aus Irrtümern

und Missverständnissen. Schiebt man das Gestrüpp hingegen beiseite, werden in vielen Fällen sinnvolle Ergänzungen zu der bestehenden Finanzierungsstruktur erkennbar. Für Hausbanken ist es wichtig, ihren Kunden Finanzierungsalternativen anbieten zu können, sei es um Eigenkapital zu stärken, Wachstum zu finanzieren oder der Eigentümerfamilie Umschichtungen ihrer Einlagen zu ermöglichen. Eine solche alternative Finanzierungsform ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Diese hat mit einigen Vorurteilen zu kämpfen. Eine Beteiligung wird sofort mit unerwünschter Einflussnahme und Offenlegungspflichten in Verbindung gebracht. Solche Bedenken sind jedoch unbegründet. Die „Beteiligung“ entspricht eher einem klassischen Darlehen, das jedoch von den Mitarbeitern an das Unternehmen gegeben wird.

### DER EINFACHSTE WEG: GENUSSRECHTE

Das schlanke Modell der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist das Genussrechtmodell. Genussrechte lassen sich per Vertrag zwischen Unternehmen und Mitarbeitern gestalten. Gleichzeitig führen Genussrechte nicht zu externer Einflussnahme oder Kontrolle. Die Mitarbeiter können also nicht plötzlich mitentscheiden oder sensible Informationen verlangen. Die Offenlegung interner Daten ist gering. Die Gesellschaft muss auch keine Sicherheiten stellen, weder den angestellten Kapitalgebern direkt noch indirekt im Gegenzug für eine Bürgschaft. Dadurch bleiben die vorhandenen Aktiva unverbraucht für Sicherheiten gegenüber anderen Kapitalgebern.

Generell gilt, dass Genussrechte den Mitarbeitern nur eine Beteiligung am Unternehmensergebnis oder anderen frei wählbaren Kennziffern gewähren, jedoch keine mitgliederschaftliche Beteiligung geben. Den Genuss



rechtsinhabern müssen keine mitgliedschaftlichen Rechte (Informations-, Mitwirkungs- oder Kontrollrechte) gewährt werden. Die Umsetzung erfolgt durch Abschluss eines Vertrags, der sog. Genussrechtebedingungen enthält, in denen Art (festverzinslich oder variabel), Höhe und Bemessungsgrundlage der Gewinnbeteiligung geregelt werden. Der Staat fördert dies sogar, nämlich mithilfe von vermögenswirksamen Leistungen, der Arbeitnehmersparzulage sowie steuerlichen Anreizen (bis zu EUR 360,00 pro Kalenderjahr).

Genussrechte können eigen- oder fremdkapitalnah ausgestaltet werden. Steuerlich ist eine Fremdkapitaleinstufung aufgrund der verbesserten steuerlichen Effizienz der Kapitalstruktur erstrebenswert. Die Mitarbeiter dürfen entweder am Gewinn oder am Liquidationserlös beteiligt werden, damit das Genussrecht steuerlich Fremdkapital ist und die Verzinsung entsprechend als Betriebsausgabe absetzbar ist. Wirtschaftlich wird das Genusskapital von den Banken im Ratingprozess als Eigenkapital gewertet, wenn es bestimmte Kriterien, zum Beispiel eine auf außerordentliche Fälle beschränkte Kündigungsmöglichkeit, erfüllt.

#### WAFFE IM „KAMPF UM TALENTE“

Neben den finanzwirtschaftlichen Zielen, die den Vorteil haben, dass die Konsequenzen klar abgrenzbar und quantitativ belastbar festzustellen sind, gibt es weitere Ziele, die sich im weitesten Sinne als personalwirtschaftliche Ziele zusammenfassen lassen und im Zusammenhang mit verbesserter Mitarbeiterproduktivität stehen. Mit dem Erreichen der personalwirtschaftlichen Ziele sollen die Produktivität gesteigert, die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen gestärkt, eine stärkere Mitverantwortung der Mitarbeiter erreicht sowie die Akquise neuer Mitarbeiter und Fachkräfte optimiert werden. Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kann ein Alleinstellungsmerkmal darstellen, das im „Kampf um Talente“ den Ausschlag gibt.

#### ZUSAMMENFASSUNG

Neben klassischen Mittelständlern ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor allem für Investoren von Interesse, die gleichzeitig Wachstumsfinanzierung und Bilanzoptimierung anstreben. Für Hausbanken bietet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung den Vorteil, die Finanzierungsstruktur des Kunden zu optimieren. Die Unternehmenseigentümer schließlich können die Mitarbeiterkapitalbeteiligung nutzen, um Kapital umzuschichten. Last but not least bildet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei den investierenden Mitarbeitern einen Baustein der Altersvorsorge, der sogar durch den Staat massiv gefördert wird. Letztlich gilt: Viele Wege führen nach Rom! Ein Satz, der auch für Unternehmensfinanzierungen gilt. ●

**BEITEN BURKHARDT** ist eine weltweit tätige Wirtschaftskanzlei mit einem Kompetenzspektrum, das die Arbeit für börsennotierte Aktiengesellschaften, große mittelständische Unternehmen, multinationale Konzerne sowie für die öffentliche Hand und Stiftungen alle Bereiche des Wirtschaftsrechts abdeckt. Sie sprechen bei Beiten Burkhardt mit einer strategisch und unternehmerisch denkenden und handelnden Rechtsanwalts-, Steuerberater- oder Wirtschaftsprüferpersönlichkeit, die Sie in allen Gebieten des Wirtschaftsrechts individuell und vertrauensvoll berät und begleitet und die in enger Abstimmung mit Ihnen eine maßgeschneiderte Lösung erarbeitet.

<https://www.beiten-burkhardt.com/de/>