



initiativ in nrw. Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Unternehmensnachfolge



Ministerium für
Wirtschaft und Arbeit des
Landes Nordrhein-Westfalen

NRW.



NRW.BANK

Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Unternehmensnachfolge

4. Auflage
September 2004

Herausgeber: Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung
c/o NRW.BANK
Postfach
40199 Düsseldorf

Telefon: 0211 826 - 2791
Fax: 0211 826 - 6218
E-Mail: mkb@nrwbank.de
Internet: www.nrwbank.de
www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de

Vorwort	3
1. Regelung der Unternehmensnachfolge als unternehmerische Aufgabe	4
2. Vorteile der Nachfolgeregelung durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung	5
3. Unterschiedliche Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung	6
4. Auswahl geeigneter Kandidaten	9
5. Der Prozess der Unternehmensübergabe	10
6. Möglichkeiten der öffentlichen Förderung	11
7. Informationsangebote	12



Vorwort

Bei zahlreichen mittelständischen Betrieben steht in den nächsten Jahren ein Generationswechsel an. In fast der Hälfte dieser Fälle erfolgt eine Übergabe des Unternehmens von den Eltern auf eines oder mehrere der Kinder. Immer häufiger stehen Firmeninhaber jedoch vor der Situation, keinen geeigneten Nachfolger aus dem Familienkreis zu finden, der zur Weiterführung des Betriebes bereit oder in der Lage ist. Oft ist es unvermeidbar, den selbst gegründeten oder von früheren Generationen übernommenen Betrieb an ein anderes Unternehmen, unter Umständen aus den Reihen der Konkurrenz, zu verkaufen.

In vielen Fällen wird die Unternehmensnachfolge zu spät eingeleitet, mit fatalen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Gesamtwirtschaftlich betrachtet hängt jährlich die Existenz rund einer Million Arbeitsplätze von der reibungslosen Übergabe der Unternehmen an die Nachfolgeneration ab. Findet sich kein Nachfolger, kann sogar der Fortbestand des Betriebes bedroht sein. Jährlich müssen über 2.000 Familienbetriebe schließen, weil das Nachfolgeproblem nicht gelöst ist. Dies trifft selbst auf Unternehmen zu, die über Jahre hinweg erfolgreich waren und mit genügend Kapital und Liquidität ausgestattet sind. Die Folge ist der Verlust von Vermögen und Arbeitsplätzen.

Eine frühzeitige Klärung der Unternehmensnachfolge trägt dazu bei, solch unerwünschte Situationen zu vermeiden. Je früher diese Frage offensiv angegangen wird, desto leichter lässt sich eine Lösung finden, die eine Fortführung des Betriebes ermöglicht und Arbeitsplätze sichert. Um diesen Prozess zu unterstützen, bietet das Projekt Unternehmensnachfolge:nrw des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes NRW (MWA) über ein Kompetenznetzwerk einen qualifizierten Grundservice für interessierte Unternehmen und potenzielle Nachfolger an (www.move.de). Unternehmen erhalten hier eine kostenlose Erstberatung zur Strukturierung des Nachfolgeprozesses und bekommen Wege aufgezeigt, geeignete Nachfolger ausfindig zu machen.

Ein Potenzial für Nachfolgekandidaten sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen. In vielen Betrieben finden sich unter den leitenden Angestellten geeignete und an einer unternehmerischen Tätigkeit interessierte potenzielle Übernehmer. Die Beteiligung dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmen kann ein Schritt zur Lösung des Nachfolgeproblems sein.

Ziel dieser Ausarbeitung ist es, einen ersten Überblick über die Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligung zur Lösung von Nachfolgeproblemen und die hierfür erforderlichen Voraussetzungen zu geben. Sie will Interesse für dieses Instrument wecken, kann aber nicht alle Fragen mit Blick auf die Einführung eines Beteiligungsmodells oder gar die umfassende Strukturierung eines Nachfolgeprozesses beantworten. Hierfür ist eine individuelle Beratung erforderlich.

Für weitergehende Informationen zum Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung steht allen Interessenten das Projektbüro zur Verfügung.



1. Regelung der Unternehmensnachfolge als unternehmerische Aufgabe

Der Generationswechsel in einem Unternehmen ist für alle Beteiligten ein markanter Lebenschnitt. Viele Unternehmer, die ihre Firmen selbst gegründet und Jahrzehnte lang geführt haben, sehen ihr Lebenswerk nicht als Arbeit, von der es sich auszuruhen gilt, sondern als Lebensaufgabe. Sie möchten so lange wie möglich das Ruder in der Hand halten. Es fällt ihnen schwer, sich mit Fragen des eigenen Ausscheidens aus dem Unternehmen zu beschäftigen. Das stets drängende Tagesgeschäft liefert weitere Ausreden, sich nicht mit derart noch entfernt liegenden Problemen beschäftigen zu können.

Dabei ist die rechtzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge eine der wichtigsten Aufgaben des Unternehmens. Nicht nur altersbedingte Gründe können zu einem vorzeitigen Arbeitsausfall des Unternehmers führen. Manchmal machen eine Krankheit, ein Unfall oder andere Umstände es dem Unternehmer unmöglich, die eigene Firma weiter zu führen. Ohne vorausschauende Planung kann dies für das Unternehmen das Aus bedeuten, für die Familie wirtschaftliche Schwierigkeiten und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Verlust ihrer Arbeitsplätze. Die Regelung der Unternehmensnachfolge ist ein zentraler Baustein der Unternehmenssicherung. Je früher dieser Prozess vorbereitet wird, desto besser kann der Unternehmer seine individuellen Zielvorstellungen berücksichtigen.

Großes Interesse an einer frühzeitigen Regelung der Unternehmensnachfolge haben auch die Banken und Sparkassen. Eine fehlende Nachfolgeregelung stellt für die Kreditinstitute ein höheres Risiko dar und schlägt sich in der Bonitätsbeurteilung tendenziell negativ nieder. Die mögliche Folge für das Unternehmen sind höhere Kreditzinsen. Auch unter dem Blickwinkel der weiteren Kreditversorgung zu möglichst günstigen Konditionen ist die frühzeitige Regelung der Unternehmensnachfolge deshalb ein wichtiges Thema.

Die Zeiten, in denen ein Kind aus der Familie das Unternehmen praktisch automatisch übernahm, sind vorbei. Gibt es diese Möglichkeit nicht, müssen die Unternehmer sich anderweitig nach einem Nachfolger umsehen. Potenzielle Nachfolger können von außen, sie können aber auch aus dem eigenen Unternehmen kommen. In vielen Fällen finden sich im Unternehmen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die über das notwendige Qualifikationsprofil verfügen, den Betrieb beinahe so gut kennen wie der Eigentümer und darüber hinaus am Aufbau einer selbständigen Existenz interessiert sind. Ein möglicher Weg, den Prozess der Unternehmensübergabe frühzeitig vorzubereiten, ist daher, geeignete und interessierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Kapital des Unternehmens zu beteiligen und auf eine spätere Übernahme des Unternehmens vorzubereiten.

Allerdings scheint der Einsatz der Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Instrument zur Lösung von Nachfolgeproblemen zur Zeit in der Praxis noch eine eher geringe Rolle zu spielen. Bei einer Auswertung von rund 140 Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen in NRW durch das Projektbüro gaben nur fünf Unternehmen dieses Motiv explizit als Hauptgrund für die Modelleinführung an. Allerdings zeigt die Auswertung auch eine Vielzahl weiterer Beteiligungsmodelle, die sich speziell an Führungskräfte richten und durchaus eine Vorstufe für eine Nachfolgeregelung sein können.



2. Vorteile der Nachfolgeregelung durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Unter Mitarbeiterkapitalbeteiligung versteht man die vertragliche, dauerhafte oder zeitlich befristete Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens. Die Beteiligung kann in Form von Fremd- oder Eigenkapital erfolgen. Die Mitarbeiter werden zu Kapitalgebern ihres arbeitgebenden Unternehmens wie jeder andere Kapitalgeber, zum Beispiel ein Geldinstitut oder die bisherigen Gesellschafter. Für ihren Kapitaleinsatz erhalten die Mitarbeiter eine Verzinsung und/oder werden am Unternehmensergebnis beteiligt. In Abhängigkeit vom gewählten Modell können mit einer Kapitalbeteiligung auch Informations-, Kontroll- und Mitwirkungsrechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden sein.

Unternehmen führen Mitarbeiterbeteiligungsmodelle aus unterschiedlichen Gründen ein. Häufigstes Motiv ist die Förderung einer kooperativen Unternehmenskultur. Die Unternehmen wollen zum Beispiel über die Kapitalbeteiligung die Motivation der Belegschaft erhöhen oder ihr Kostenbewusstsein schärfen. Das Instrument wird aber auch dazu eingesetzt, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden oder die Kapitalbasis des Unternehmens zu stärken.

Auch für die Lösung von Nachfolgeproblemen bietet die Mitarbeiterkapitalbeteiligung eine Reihe von Vorteilen:

- **Flexibler Einstieg in die Unternehmensübergabe**

- Der Unternehmer kann sich in Abhängigkeit von seinen persönlichen Zielvorstellungen flexibel aus dem Tagesgeschäft bzw. der unternehmerischen Verantwortung zurückziehen.
- Durch die Wahl des Beteiligungsmodells kann der Altgesellschafter das Ausmaß der Informations- und Mitwirkungsrechte der beteiligten Mitarbeiter steuern, das unmittelbare Einräumen voller Gesellschafterrechte ist nicht zwingend erforderlich.
- Der oder die vorgesehenen Nachfolger können schrittweise in die unternehmerische Verantwortung eingebunden werden.
- Die fließende Unternehmensnachfolge erleichtert den übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Gewöhnung an neue Entscheidungsstrukturen.
- Die Beteiligung eines oder mehrerer Nachfolgekandidaten bietet die Möglichkeit, ihre Eignung für eine spätere Unternehmensführung zu testen, ohne dass eine endgültige Entscheidung bereits getroffen ist.
- Gegenüber Geschäftspartnern, Konkurrenten und den Kreditinstituten wird ein Signal gesetzt, dass eine solide Unternehmensnachfolge gesichert ist.

- **Motivation und Bindung potentieller Nachfolger**

- Die Bindung der vorgesehenen Nachfolgerin oder des vorgesehenen Nachfolgers an das Unternehmen wird verstärkt, da die Perspektive einer möglichen Unternehmensübernahme durch die Kapitalbeteiligung untermauert wird.
- Die Motivation des Nachfolgekandidaten wird gefördert, da sich ein verstärkter Arbeitseinsatz und -erfolg insbesondere in einem kleineren Unternehmen über das Beteiligungsentgelt und eventuell den Wert der Beteiligung auch materiell unmittelbar positiv niederschlägt.
- Der Nachfolgekandidat erhält - in Abhängigkeit vom Beteiligungsmodell - mehr institutionalisierte Informations- und Mitwirkungsrechte bis hin zu vollen Gesellschafterrechten und -pflichten.



- **Positive finanzielle Auswirkungen**

- Je nach Ausgestaltung des Modells kann es zu einer Verbesserung der Eigenkapitalquote des Unternehmens kommen, was mit einer verbesserten Kapitalstruktur und damit steigender Kreditwürdigkeit verbunden ist.
- Auch die geregelte Unternehmensnachfolge wirkt sich positiv auf die Bonitätsbeurteilung des Unternehmens und damit auf die Kreditkonditionen aus.
- Die Übernahme durch den oder die Nachfolger muss nicht in einem Schritt mit entsprechend hohem Kapitalbedarf erfolgen, sondern kann schrittweise umgesetzt werden.
- Die Beteiligung bietet einem vorgesehenen Nachfolger die Gelegenheit, die Erträge aus seiner Tätigkeit als "Mitunternehmer" zum Erwerb weiterer Gesellschaftsanteile einzusetzen.

3. Unterschiedliche Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Für die Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge sind besonders solche Beteiligungsmodelle geeignet, bei denen der Eigenkapitalcharakter der eingezahlten Mittel hoch und die aktiven Beteiligungsmöglichkeiten an der Unternehmensführung weitreichend sind. Einen ersten Einstieg können gleichwohl auch eher lose Formen der Kapitalbeteiligung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darstellen.

Die verschiedenen Möglichkeiten der Mitarbeiterbeteiligung sind:

- *das Arbeitnehmerdarlehen,*

bei dem ein oder mehrere für die Nachfolge in Aussicht genommene Mitarbeiter dem Unternehmen Kapital für einen festgesetzten Zeitraum durch Abschluss eines Darlehensvertrages überlassen. Für dieses Fremdkapital erhalten die Darlehensgeber entweder eine feste Verzinsung oder an Erfolgsfaktoren gekoppelte Zahlungen (partiarisches Darlehen), wobei letzteres eher der Idee einer Stärkung unternehmerischen Denkens entspricht. Eine Beteiligung am Wertzuwachs sowie an einem Verlust des Unternehmens darf aufgrund des Fremdkapitalcharakters der überlassenen Finanzierungsmittel nicht vereinbart werden.

Arbeitnehmerdarlehensverträge bieten einen relativ großen Gestaltungsspielraum. Sie sind nicht an eine bestimmte Rechtsform des Unternehmens gebunden. Allerdings sind mit den Darlehen keine besonderen Informations- oder Mitwirkungsrechte verbunden, die die Vorbereitung der Unternehmensnachfolge über die Kapitalbeteiligung deutlich machen. Arbeitnehmerdarlehen stellen damit allenfalls einen sinnvollen Einstieg in die Regelung der Unternehmensnachfolge dar, da sie als eine „umkehrbare Testlösung“ betrachtet werden können.

- *die typische Stille Beteiligung*

räumt den Beteiligten zwar keine Rechte und Pflichten echter Gesellschafter ein und beteiligt sie auch nicht am Wertzuwachs des Unternehmens. Sie führt aber eine Gewinn- und je nach Vereinbarung auch eine Verlustbeteiligung ein und stärkt somit das unternehmerische Denken möglicher Nachfolger. Bei der typischen Stillen Beteiligung wird der Mitarbeiter zu einem Gesellschafter, der nur im Innenverhältnis und nicht nach außen auftritt. Die Gesellschafterstruktur bleibt unverändert. Dies ermöglicht es, die Unternehmensnachfolge ohne Außenwirkung vorzubereiten. Die stillen Gesellschafter haben keine direkten Mitwirkungs- und Kontrollrechte, können aber zur Prüfung eine Abschrift des Jahresabschlusses verlangen.



Abb. 1: Eigen- bzw. Fremdkapitalcharakter der verschiedenen Beteiligungsformen



Die Stille Beteiligung erfordert nur relativ geringen Aufwand und bietet einen großen Vertragsspielraum. Sie kann mit Laufzeitbegrenzung abgeschlossen werden, was eine Umkehrung eingeleiteter Schritte zur Unternehmensnachfolge ermöglicht. Ist die Stille Beteiligung mit einer erfolgsabhängigen Vergütung mit Verlustbeteiligung oder einer Nachrangigkeit des Rückzahlungsanspruches im Insolvenz- oder Liquidationsfall verbunden und beträgt die Laufzeit der Beteiligung mindestens fünf Jahre, haben die Mittel eigenkapitalähnlichen Charakter und verbessern die Eigenkapitalsituation des Unternehmens.

Die bei der Einbindung einer größeren Zahl von Mitarbeitern in eine stille Beteiligung übliche Gründung einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft macht bei der Nutzung zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge wenig Sinn, da die Zahl der in Frage kommenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Regel begrenzt ist.

- *die Ausgabe von Genussrechten*

verschafft den sie erwerbenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Genuss einer jährlichen Gewinnbeteiligung. Genussrechte können unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens ausgegeben werden und bieten vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten. Sie eignen sich vor allem deshalb für eine Nutzung im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen, weil der Erwerber durch Verlustbeteiligung und fehlende Absicherung des Genussrechtskapitals gegen Konkurs in die unternehmerische Mitverantwortung eingebunden wird. Genussrechtsinhaber sind aber keine Gesellschafter und sie haben keine Teilnahme- und Stimmrechte in der Gesellschaftsversammlung. Eine Beteiligung an den stillen Reserven oder am Geschäftswert ist ebenfalls ausgeschlossen.

Grundsätzlich ist es möglich, durch eine Begrenzung der Laufzeit von Genussrechten die Kapitalbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich für die Nachfolge als ungeeignet herausstellen, ohne weitere Probleme wieder zu beenden. Beträgt die Laufzeit mindestens fünf Jahre und vereinbaren Mitarbeiter/in und Unternehmen eine erfolgsabhängige Vergütung mit Verlustbeteiligung oder einen belastbaren Rangrücktritt, zählen auch die Genussrechte wirtschaftlich zum Eigenkapital.

- *die Beteiligung am Stammkapital einer GmbH*

macht aus den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gleichberechtigte Gesellschafter, die an Wertzuwachs und Gewinnausschüttung des Unternehmens, aber auch am Verlust und an der Insolvenzhaftung entsprechend ihrem Anteil beteiligt sind. Bei der GmbH-Beteiligung handelt es sich um die am weitesten reichende Form der Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Sie ist zur Vorbereitung der Unternehmensnachfolge besonders geeignet, weil auf diese Weise über eine schrittweise Erhöhung der Beteiligung eine Übergabe des Betriebes Zug um Zug stattfinden kann. Gleichzeitig muss sich der Altgesellschafter darüber im klaren sein, dass er mit einer GmbH-Beteiligung eines oder mehrerer Mitarbeiter zumindest einen Teil seiner bisherigen Unabhängigkeit aufgibt.

Diese Beteiligungsform ist relativ aufwendig, da der Ein- und Austritt von Gesellschaftern und eine Änderung der Geschäftsanteile notariell beurkundet und ins Handelsregister eingetragen werden muss. Die Beteiligung des vorgesehenen Nachfolgers kann durch den Erwerb von Anteilen des Alteigentümers oder durch eine Aufstockung des Stammkapitals erfolgen. Dies ermöglicht es dem bisherigen Eigentümer, seinen Geschäftsanteil abzubauen oder absolut zu erhalten. Durch Vertrag kann der Verkauf von GmbH-Anteilen durch den vorgesehenen Nachfolger an Personen außerhalb des Unternehmens ausgeschlossen werden. Damit kann sichergestellt werden, dass nur eine vom Altunternehmer vorgesehene Nachfolgeregelung zum Zuge kommt. Der Einsatz dieses Modells setzt allerdings die entsprechende Rechtsform des Unternehmens vor.

- *der Erwerb von Anteilen einer kleinen AG*

räumt dem Erwerber ebenfalls volle Eigentümerrechte am Unternehmen ein. Er ist an dessen Wertzuwachs, Dividendenausschüttung und gegebenenfalls dem Liquidationserlös ebenso im Verhältnis seiner Einlage beteiligt wie an Verlust und Insolvenzhaftung. Der als Nachfolger vorgesehene Mitarbeiter kann entweder Aktien des Altunternehmers erwerben oder aber im Rahmen einer Grundkapitalaufstockung ausgegebene neue Aktien beziehen, was zur Schaffung zusätzlichen Eigenkapitals führt.

Die Regelung der Unternehmensnachfolge durch Kapitalbeteiligung an einer kleinen AG ist insofern besonders attraktiv, da ein Aktienerwerb weder eine notarielle Beurkundung noch eine Eintragung in das Handelsregister erforderlich macht, so dass die Übergabe Zug um Zug auch in kleineren Schritten erfolgen kann. Zudem ist es bei Aktiengesellschaften wesentlich einfacher als bei einer GmbH, auch mehrere potentielle Nachfolger am Unternehmenskapital zu beteiligen, was den Wettbewerb untereinander fördert und dem Altunternehmer eine sachgerechte Entscheidung zwischen verschiedenen Bewerbern erleichtert. Zahlreiche mittelständische Unternehmen haben in den letzten Jahren die Rechtsform der kleinen AG gewählt, um insbesondere leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem einfachen Modell am Kapital des Unternehmens beteiligen zu können.



4. Auswahl geeigneter Kandidaten

Die Kapitalbeteiligung eines Mitarbeiters zur Vorbereitung einer Nachfolgeregelung kann ein interessanter Weg bei der Übertragung eines Unternehmens bzw. von Unternehmensanteilen sein. Für den Unternehmer ist es dabei eine schwierige, für die Zukunft „seines“ Unternehmens aber extrem wichtige Aufgabe, Kandidaten mit einem entsprechenden Anforderungsprofil zu identifizieren.

Bei der Auswahl potenzieller Nachfolgekandidaten muss sich der Unternehmer insbesondere folgende Fragen stellen:

- Besitzen die vorgesehene Nachfolgerin oder der vorgesehene Nachfolger ausreichende kaufmännische Kenntnisse und unternehmerisches Gespür?
- Bringen sie genügend fachliches Wissen im Hinblick auf den Unternehmenszweck mit?
- Hat der Kandidat die erforderliche soziale Kompetenz, sind er oder sie konflikt- und durchsetzungsfähig, aber auch gesprächsbereit und teamfähig?
- Wird der Kandidat von den Kolleginnen und Kollegen akzeptiert?
- Ist die Bereitschaft zu zeitintensivem Arbeiten vorhanden, wobei auch die Akzeptanz durch das familiäre Umfeld zu beachten ist?
- Sind beim Kandidaten die finanziellen Grundvoraussetzungen gegeben, um von der Hausbank als kreditwürdig angesehen zu werden und mögliche öffentliche Förderprogramme in Anspruch nehmen zu können?
- Besitzt der Kandidat die formalen Qualifikationen wie Meisterbrief oder Konzessionen zur Leitung des Betriebes, die eventuell erforderlich sind?

Interessant ist für den Unternehmer die durch die verschiedenen Modelle der Mitarbeiterkapitalbeteiligung eröffnete Chance, gleich mehrere mögliche Nachfolgerinnen und Nachfolger am Unternehmen zu beteiligen. Auf diese Weise erhalten verschiedene für die Nachfolge in Frage kommende Akteure die Möglichkeit, sich in der Unternehmerrolle zu bewähren. Aus ihrem Kreis kann dann der Gesellschafter bei entsprechender Vertragsgestaltung die am besten geeignete Kandidatin oder den am besten geeigneten Kandidaten für die Unternehmensnachfolge auswählen.

Im günstigsten Fall werden die potenziellen Nachfolger schon zu Beginn des Prozesses der Unternehmensübergabe dem Anforderungsprofil gerecht. In jedem Fall sollten sie aber in der Lage sein, ihm künftig zu entsprechen. Die Kandidaten sollten ihrerseits eindeutig das Interesse an der Übernahme unternehmerischer Verantwortung und einem kapitalmäßig unterlegten Einstieg ins Unternehmen signalisieren.

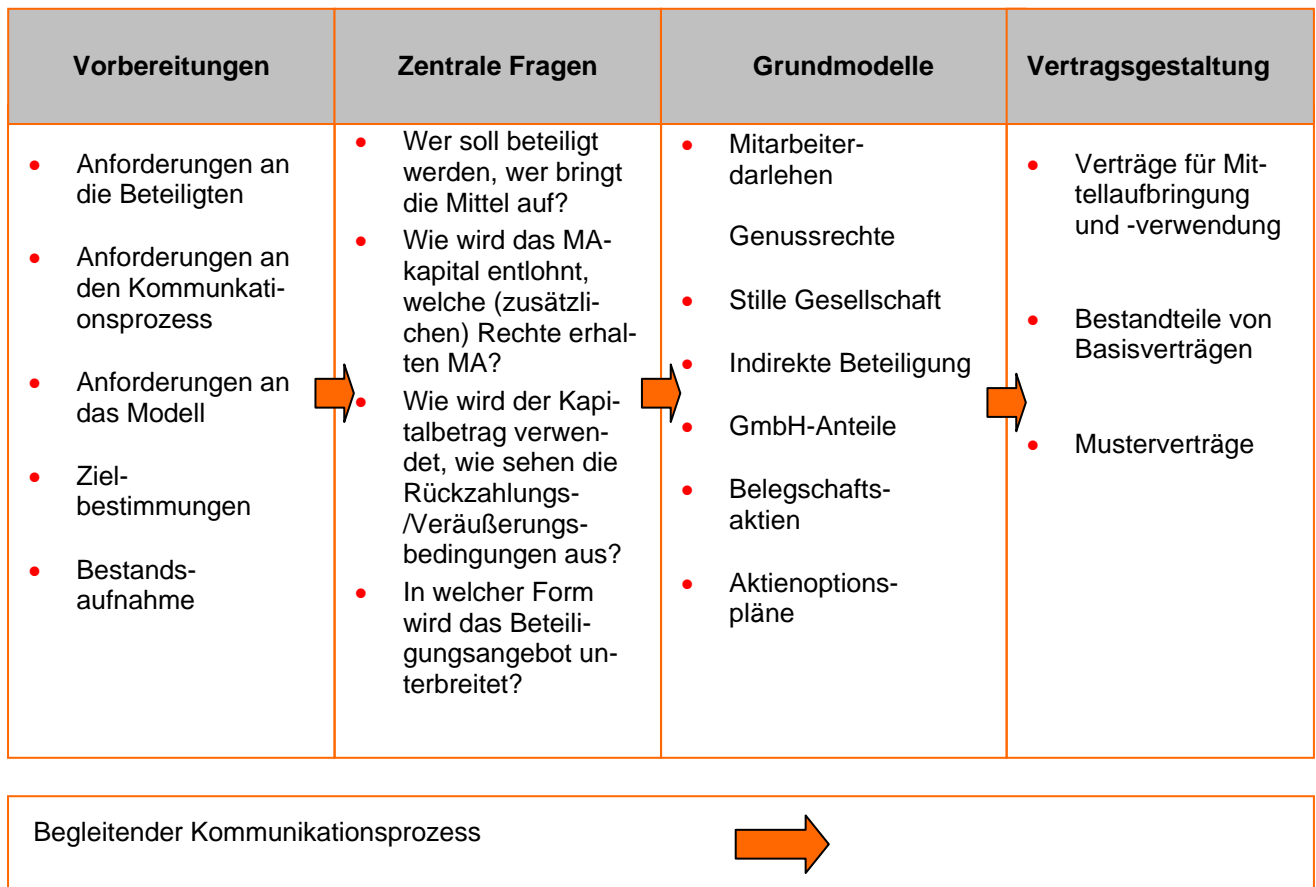
Bei der Auswahl der Nachfolgekandidaten muss der Unternehmer auch mögliche Rückwirkungen auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beachten, die sich unter Umständen übergangen fühlen und von der Entscheidung für einen möglichen "Kronprinzen" aus der Belegschaft eher demotiviert werden. Für die Akzeptanz der vom Altgesellschafter eingeleiteten Nachfolgeregelung ist es deshalb wichtig, dass ihre Notwendigkeit als Maßnahme der Unternehmenssicherung ebenso wie die getroffene Entscheidung für einen oder mehrere Kandidaten der Belegschaft gegenüber offen kommuniziert wird.



5. Der Prozess der Unternehmensübergabe

Zur Vorbereitung einer Unternehmensübergabe im Wege einer Mitarbeiterbeteiligung sollten der oder die bisherigen Gesellschafter und die Nachfolgekandidaten ein konkretes Beteiligungskonzept vereinbaren, das die individuellen Vorstellungen der Beteiligten aufeinander abstimmt. Dabei geht es ebenso um die Ziele des bisherigen (Allein-)Gesellschafters, die er mit der Mitarbeiterbeteiligung verfolgt, wie um die Motive des oder der Mitarbeiter, die über die Beteiligung in eine zukünftige Unternehmerfunktion einsteigen möchten.

Abb. 2: Erforderlichen Schritte zur Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung



Nach der Zielformulierung geht es wie bei jeder Mitarbeiterkapitalbeteiligung vor allem darum, die Fragen zur Finanzierung der Beteiligung, der Entlohnung der eingebrachten Mittel oder der Mitwirkungsrechte der Mitarbeiter zu klären und das geeignete Beteiligungsmodell auszuwählen.

Bei der direkten Eigenkapitalbeteiligung ist bei der GmbH und der nicht börsennotierten AG zudem eine Unternehmensbewertung für die Ermittlung des Kaufpreises der Beteiligung erforderlich. Die Einigung auf einen "gerechten" Kaufpreis ist eine der höchsten Hürden, die es bei einer Eigenkapitalbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu überwinden gibt, da die Vorstellungen über den Wert des Unternehmens zwischen abgebendem Altgesellschafter und übernehmendem Mitarbeiter oft weit auseinander liegen.



Beim Einsatz des Instrumentes Mitarbeiterkapitalbeteiligung zur Vorbereitung einer Nachfolgeregelung gibt es darüber hinaus einige besondere Fragestellungen zu regeln wie zum Beispiel:

- Wann soll der Nachfolgekandidat die unternehmerische Verantwortung überwiegend/ganz übernehmen?
- Wann scheidet der bisherige Gesellschafter als Unternehmer aus, welche Rolle will/soll er nach dem Ausscheiden spielen?
- Will der Gesellschafter auch nach seinem Ausscheiden am Unternehmen beteiligt bleiben oder sämtliche Anteile verkaufen?
- Wie soll ein möglicher Anteilsverkauf erfolgen?

Sind unter anderem diese Fragen geklärt, kann ein Beteiligungsvertrag zwischen dem bisherigen Gesellschafter und dem oder den Nachfolgekandidaten abgeschlossen werden.

6. Möglichkeiten der öffentlichen Förderung

Existenzgründerinnen und Existenzgründer können nicht nur für den Aufbau eines neuen, sondern auch für die Beteiligung an einem bestehenden Unternehmen öffentliche Förderprogramme in Anspruch nehmen. Diese Programme stehen damit auch Mitarbeitern offen, die sich an ihrem Unternehmen mit Eigenkapital beteiligen und eine unternehmerische (Mit-)Verantwortung übernehmen. Bei den Fördermitteln handelt es in der Regel um zinsgünstige Kredite, die oft in den ersten Jahren tilgungsfrei sind. Die Kredite werden über die Hausbanken beantragt.

Zu den wichtigsten Förderprogrammen gehören

- das ERP-Eigenkapitalhilfeprogramm zur Förderung selbständiger Existenzen
Ziel dieses Bundesprogramms ist es, Vorhaben im Bereich der mittelständischen Wirtschaft mit eigenkapitalähnlichen Mitteln zu fördern, wenn sie eine nachhaltig tragfähige, selbständige Vollexistenz erwarten lassen.
- das ERP-Existenzgründungsprogramm
Dieses Bundesprogramm bietet langfristige und besonders zinsgünstige Kredite unter anderem für die Übernahme von Beteiligungen mit leitender Tätigkeit im Unternehmen.
- Gründungs- und Wachstumsfinanzierung (GuW)
Dieses Landesprogramm fördert die Übernahme eines gewerblichen KMU durch eigenkapitalverstärkende Darlehen (Nachrangdarlehen) bis max. 50% der förderbaren Kosten.
- Ziel 2-Investitionskapital NRW
Das Programm bietet in den Ziel 2-Gebieten des Landes NRW Nachrangdarlehen u.a. zum Erwerb eines KMU, wenn mangels eines geeigneten Nachfolgers in der Familie das Unternehmen von Schließung bedroht ist.
- der KfW-Unternehmerkredit
Das Bundesprogramm fördert unter anderem die Kaufpreisfinanzierung bei Management-Buy-Out-Modellen.

Voraussetzung für die Vergabe öffentlicher Fördermittel ist vor allem der Nachweis ausreichender fachlicher und kaufmännischer Qualifikationen durch den Antragsteller. Außerdem wird erwartet, dass im Falle der Existenzgründung eine tragfähige Vollexistenz entsteht.



Eine Förderung von Unternehmensübernahmen durch Mitarbeiter über den § 19 EStG oder durch das 5. VermBG wird in der Regel nur eine untergeordnete Rolle spielen. Zum einen sind die durch das Einkommensteuergesetz von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen freigestellten Summen zu niedrig bemessen, um dadurch eine Unternehmensübergabe substantiell zu fördern. Zum anderen ist die durch das Vermögensbildungsgesetz vorgesehenen Einkommensobergrenzen für den Erhalt einer Sparzulage für leitenden Mitarbeiter in Unternehmen in der Regel zu niedrig angesetzt, um eine entsprechende Förderung zu ermöglichen.

7. Informationsangebote

Die nordrhein-westfälische Landesregierung hat bei der NRW.BANK das Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung eingerichtet, um NRW zusammen mit den Partnern im Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit NRW zu einer Vorreiterregion beim Einsatz der Mitarbeiterkapitalbeteiligung gerade im Mittelstand zu machen. Ziel ist es, den Bekanntheitsgrad von praktizierten Mitarbeiterbeteiligungsmodellen zu erhöhen, betriebliche und außerbetriebliche Umsetzungshemmnisse abzubauen, die praktische Anwendung innovativer Beteiligungsmodelle auszuweiten sowie Lösungswege für unternehmerische Einzelfragen aufzuzeigen.

Das Projektbüro bietet Interessenten, die Hilfen bei der Einführung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodellen suchen, verschiedene Leistungen an:

- Informationsmaterial
- Regionale Informationsveranstaltungen und Workshops zum Thema
- Kostenlose Erstberatung für kleine und mittlere Unternehmen in NRW im Zusammenhang mit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung
- Unterstützung bei der Suche nach externen Beratern für die konkrete Umsetzung von Beteiligungsmodellen im Unternehmen
- Fortbildungsveranstaltungen für Multiplikatoren wie Kammern, Verbände, Kreditinstitute

Kontakt:

Projektbüro Mitarbeiterkapitalbeteiligung
c/o NRW.BANK
Postfach
40199 Düsseldorf

Telefon (0211) 826-2791
Telefax (0211) 826-6218
e-mail: mkb@nrwbank.de
Internet: www.nrwbank.de
www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de

