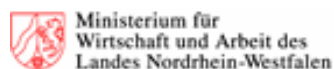




## initiativ in NRW. Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Erhaltung von Arbeitsplätzen durch  
die Mitarbeiterkapitalbeteiligung an  
sanierungsfähigen Krisenunternehmen  
in Nordrhein-Westfalen



**2. 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](mailto:mkb@nrwbank.de)

Internet: [www.nrwbank.de](http://www.nrwbank.de)

[www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de](http://www.mitarbeiterkapitalbeteiligung.nrw.de)

Das Arbeitspapier basiert auf einer Studie, die die TMS Unternehmensberatung AG, Köln/Hamburg ([www.tms.de](http://www.tms.de)), im Auftrag des Projektbüros Mitarbeiterkapitalbeteiligung durchgeführt hat.

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>Vorwort .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Notwendige Rahmenbedingungen für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Krisenunternehmen .....</b>	<b>5</b>
1.1 Sanierungsprüfung des Unternehmens .....	5
1.2 Gewinnung zusätzlicher Kapitalgeber .....	6
1.3 Neuordnung der Unternehmensführung .....	6
1.4 Veränderung der Inhaberstellung und Eigentumsposition .....	6
1.5 Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertretungen .....	7
<b>2. Mittelaufbringung für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Krisenunternehmen ...</b>	<b>7</b>
2.1 Bildung von Beteiligungskapital durch Mittel aus Sozialplänen und Abfindungsvereinbarungen .....	8
2.1.1 Modelle für eine durch Sozialplanmittel finanzierte Mitarbeiterkapitalbeteiligung .....	8
2.2.1 Höhe der Sozialplanmittel .....	9
2.1.3 Möglichkeiten zur Fixierung und Kollektivierung von Sozialplanansprüchen .....	10
2.2 Bildung von Beteiligungskapital durch Umwandlung von Gehalt bzw. Lohn .....	10
2.3 Bildung von Beteiligungskapital durch zusätzliche Einlagen .....	11
2.4 Öffentliche Förderung von Existenzgründungen aus Krisenunternehmen .....	12
<b>3. Modelle für eine Mitarbeiterbeteiligung .....</b>	<b>12</b>
3.1 Beteiligung am Krisenunternehmen oder Gründung einer Übernahmegesellschaft	12
3.2 Direkte oder indirekte Mitarbeiterkapitalbeteiligung .....	13
3.3 Mögliche Beteiligungsformen .....	13
3.3.1 Genussrechte .....	13
3.3.2 Stille Beteiligung .....	14
3.3.3 GmbH-Beteiligung .....	14
3.3.4 Belegschaftsaktien .....	14
<b>4. Informationsangebote .....</b>	<b>15</b>



## Vorwort

Verschärft durch die aktuelle konjunkturelle Lage geraten viele kleine und mittlere Unternehmen in wirtschaftliche Schwierigkeiten. Hinzu kommt, dass viele dieser Unternehmen nicht über ausreichend Eigenkapital verfügen, um derartige Durststrecken durchzustehen. Auf den ersten Blick erscheint es daher fragwürdig, dass sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerade in einer so schwierigen Situation an ihrem arbeitgebenden Unternehmen beteiligen.

Doch bei einer intensiven Beschäftigung mit den Vorteilen, die eine Mitarbeiterbeteiligung bewirken kann, zeigt sich, dass dieses Instrument zumindest bei einigen Unternehmen dazu beitragen kann, die Zukunftsfähigkeit zu sichern. Die Verbesserung der Kapitalausstattung des Unternehmens, eine Steigerung der Eigeninitiative der Belegschaft, die Erhöhung der Mitarbeitermotivation und ein stärkeres Kosten- und Qualitätsbewusstsein - alles direkte Auswirkungen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung - sind wichtige Faktoren, die für die Sanierung vieler Krisenunternehmen erforderlich sind und zum Erhalt von Arbeitsplätzen beitragen können.

Dass auch auf Arbeitnehmerseite eine gewisse Akzeptanz zur Beteiligung am eigenen Unternehmen in Krisenzeiten besteht, legt eine Emnid-Umfrage aus dem Jahre 1999 nahe: damals erklärten 57 % der befragten Arbeitnehmer ihre Bereitschaft, auf Lohn oder Gehalt zu verzichten, wenn dadurch der eigene Arbeitsplatz gesichert werden könnte. Eine vergleichbare Akzeptanz dürfte auch gegeben sein, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angeboten wird, einen Teil des Lohnes in eine Beteiligung umzuwandeln, auf Lohn also nicht zu verzichten, und damit gleichzeitig den Arbeitsplatz zu retten. Dies zeigen auch erste Erfahrungen aus Beratungen von Krisenunternehmen im Rahmen der Landesinitiative "Einkommen der Zukunft".

Allerdings ist die Mitarbeiterkapitalbeteiligung kein generelles Instrument zur Sanierung von Krisenunternehmen. Ein solches Modell kann nur unter ganz bestimmten Rahmenbedingungen erfolgreich eingesetzt werden. Hierzu zählt insbesondere die Sanierungsfähigkeit und die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens. Nur wenn die Sanierungsprüfung mit einem positiven Ergebnis abgeschlossen wird, sollte die Entwicklung eines zum Unternehmen passenden Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells überhaupt in Betracht gezogen und sein möglicher Beitrag zur Unternehmenssanierung geprüft werden.

Dieses Arbeitspapier beschreibt zunächst vor allem die notwendigen Rahmenbedingungen, die für eine erfolversprechende Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Krisenunternehmen gegeben sein müssen. Daran anschließend zeigt es verschiedene Quellen auf, aus denen die Mittel für die Mitarbeiterbeteiligung stammen können. Ein besonderer Schwerpunkt liegt dabei auf der Frage, ob und in welchem Umfang auch Mittel aus Sozialplänen und Abfindungsvereinbarungen für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung genutzt werden können. Abschließend werden verschiedene Modelle für Mitarbeiterbeteiligungen in Krisenunternehmen aufgezeigt.

Die Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist ein komplexes Vorhaben und benötigt in aller Regel Unterstützung durch externe Berater. Dies gilt ganz besonders bei Unternehmen, die sich in wirtschaftlichen Schwierigkeiten befinden. Dieses Arbeitspapier kann und will eine externe Beratung nicht ersetzen. Es möchte aber allen Betroffenen - Unternehmen und ihren Gesellschaftern ebenso wie den Mitarbeitern und ihren Interessenvertretern - deutlich machen, dass in bestimmten Fällen auch eine kapitalmäßige Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Sanierung eines Unternehmens oder Unternehmensanteiles und damit zur Rettung von Arbeitsplätzen beitragen kann.



## 1. Notwendige Rahmenbedingungen für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei Krisenunternehmen

Die erfolgreiche Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist schon bei wirtschaftlich gesunden Unternehmen ein komplexes Vorhaben, das eine sorgfältige Vorbereitung erfordert. Bei Unternehmen in Schwierigkeiten, deren Existenz bedroht ist, ist diese Aufgabe noch anspruchsvoller. Allerdings wird gerade in diesen Fällen durch den Zeitdruck eines bevorstehenden oder sogar bereits angelaufenen Insolvenzverfahrens die sorgfältige Prüfung des Erfolgspotenzials eines Mitarbeiterbeteiligungsmodells oft übergangen.

Die Unternehmenskrisen haben in aller Regel verschieden - externe wie betriebsinterne - Ursachen. So kann ein verschlechtertes Marktumfeld ebenso eine Rolle spielen wie Managementfehler der Geschäftsführung. Die Schwierigkeiten der Unternehmen zeigen sich in verschiedenen Krisenarten:

- Die strategische Krise ist geprägt durch die Verschlechterung der Wettbewerbsposition des Unternehmens, die zum Beispiel durch den Verlust von Marktanteilen zum Ausdruck kommt.
- Eine Erfolgs- oder Rentabilitätskrise liegt vor, wenn ein Unternehmen Verluste erwirtschaftet, die zum Verzehr des Eigenkapitals führen, bzw. wenn das Unternehmen bestimmte Deckungsbeitrags- oder Gewinnziele nicht erreicht.
- Die Liquiditätskrise schließlich ist durch die akute Gefahr der Zahlungsunfähigkeit gekennzeichnet.

Damit eine Kapitalbeteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an Krisenunternehmen erfolgreich realisiert werden und einen Beitrag zur Sanierung des Unternehmens leisten kann, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein. Die zu prüfenden Rahmenbedingungen umfassen die Sanierungsfähigkeit des Unternehmens, die Bereitschaft weiterer Kapitalgeber sich an dem Unternehmen zu beteiligen, eine solide Organisation der Unternehmensführung sowie die Akzeptanz des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells sowohl durch den oder die Eigentümer als auch durch Mitarbeiter, Betriebsräte und Gewerkschaften. Generell sind die Aussichten für eine erfolgreiche Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung um so größer, je früher dieses Instrument in einer sich entwickelnden Krisensituation eingesetzt wird.

Im Folgenden werden die genannten Rahmenbedingungen kurz erläutert. Nur bei positiver Bewertung aller Rahmenbedingungen sollte eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung erwogen werden.

### 1.1. Sanierungsprüfung des Unternehmens

Bevor die Einführung eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells überhaupt in Erwägung gezogen werden sollte, muss vor allen Dingen geprüft werden, ob das Unternehmen oder zumindest Teile des Unternehmens eine Perspektive für die Zukunft haben. Es macht keinen Sinn, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Kapital in ein Unternehmen investieren, damit die Insolvenz des Unternehmens nur einen gewissen Zeitraum hinauszuzögern und das verlorene Kapital um ihre Einlagen erweitern.

Die Frage nach der Überlebensfähigkeit eines in eine Krisensituation geratenen Unternehmens wird durch eine betriebswirtschaftliche Sanierungsprüfung beantwortet. Dabei wird üblicherweise ein Sanierungskonzept erstellt, anhand dessen sowohl die Sanierungsfähigkeit als auch die Sanierungswürdigkeit des Unternehmens geprüft werden. Sanierungsfähig ist ein Unternehmen, wenn mit zweckmäßigen Sanierungsmaßnahmen die Krisenursachen beseitigt werden können und eine angemessene Rentabilität erreicht werden kann. Sanierungswürdig ist ein Unternehmen, wenn aus Sicht des Investors der durch die Fortführung

des Unternehmens zu erzielende positive Ertragswert über dem zu erwartenden Ergebnis der Liquidation liegt. Nur wenn beide Prüfungen mit positivem Ergebnis abgeschlossen sind, sollte das Thema Mitarbeiterkapitalbeteiligung überhaupt weiter verfolgt werden.

### 1.2. Gewinnung zusätzlicher Kapitalgeber

Eine zentrale Aufgabe bei der Sanierung von Unternehmen ist die Gewinnung frischen Kapitals. Das über eine mögliche Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu mobilisierende Kapital wird für eine Sanierung in aller Regel nicht ausreichen, da die Finanzierungskraft der Mitarbeiter meist begrenzt ist. In den meisten Sanierungsfällen sind deshalb weitere Kapitalgeber erforderlich. Besondere Bedeutung kommt in dieser Situation der Hausbank zu, die im Regelfall zumindest einen Teil des Finanzierungsrisikos zu tragen hat und über die auch öffentliche Fördermittel beantragt werden müssen. Ohne das Mitwirken der Hausbank ist die Aussicht auf ein erfolgsversprechendes Finanzierungskonzept in aller Regel nur gering.

Daneben kommen für die Bereitstellung zusätzlichen Kapitals zum Beispiel die bisherigen Gesellschafter sowie private oder öffentliche Beteiligungsgesellschaften in Frage, wobei insbesondere letztere hauptsächlich an der Rentabilität ihrer Einlagen interessiert sind. Eine weitere Quelle für Sanierungsmittel sind sogenannte Business Angels, die dem Unternehmen neben Kapital oft auch mit fachmännischem Rat zur Seite stehen. Schließlich können auch Kunden oder Lieferanten Kapitalgeber sein, um einen für sie äußerst wichtigen Geschäftspartner zu unterstützen.

### 1.3. Neuordnung der Unternehmensführung

Wenn Unternehmen in eine existentielle Krise geraten, liegt häufig zumindest eine der Ursachen in der Unternehmensführung. In diesen Fällen ist die Neuorganisation der Geschäftsführung für die Einführung eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells von substantieller Bedeutung, da die Qualität der Unternehmensführung für den Sanierungserfolg ganz entscheidend ist. Erst wenn aus alten Strukturen ein neu geordnetes, erfolgsversprechendes Management aufgebaut werden kann, ist eine Fortführung des Unternehmens mit einer Beteiligung der Mitarbeiter denkbar. Gelingt dies nicht, läuft das Unternehmen Gefahr, erneut in eine Krisensituation zu geraten.

Wird ein Insolvenzantrag gestellt, ändern sich die Verhältnisse grundsätzlich: Mit der Bestellung eines vorläufigen Insolvenzverwalters geht die Verwaltungs- und die Verfügungsbefugnis der Geschäftsführung in den meisten Fällen auf diesen über. Für die Einführung eines Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells bedeutet dies: Zeigt der Insolvenzverwalter keine Bereitschaft zur Einführung dieses Instrumentes, wird es nicht durchgesetzt werden können. Ist der Insolvenzverwalter für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligungslösung offen, können die Geschäftsführung und die Mitarbeiter Überzeugungsarbeit zur Realisierung eines solchen Modells leisten.

### 1.4. Veränderung der Inhaberstellung und Eigentumsposition

Auch für die Veränderung der Inhaberstellung und Eigentumsposition, die unter Umständen mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung verbunden ist, ist entscheidend, ob bereits ein Insolvenzantrag gestellt wurde oder noch nicht. Vor einem Insolvenzverfahren entscheiden allein die Eigentümer, ob sie ein Mitarbeiterbeteiligungsmodell im Unternehmen zulassen und an wen sie Anteile abtreten. Erfahrungsgemäß scheuen viele traditionelle Eigentümer-Unternehmer den Einfluss, den die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Kapitalbeteiligung auf ihr Unternehmen gewinnen könnten. Ohne ihre Akzeptanz und Zustimmung zu diesem Instrument kann eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung aber nicht eingeführt werden.

Mit der Eröffnung des Insolvenzverfahrens liegt die Verfügungsgewalt über die Unternehmensanteile nicht mehr beim Eigentümer. Stattdessen entscheidet nun der Insolvenzverwalter, wie und an wen Anteile übertragen und das Unternehmen verkauft werden soll. Dazu muss er die Zustimmung der Gläubigerversammlung einholen. Die Rechte des Eigentümers sind dabei stark eingeschränkt und können substanziell nichts an der Wirksamkeit der Handlungen des Insolvenzverwalters ändern.

### 1.5. Beteiligungsbereitschaft der Mitarbeiter und ihrer Interessenvertretungen

Ohne die Zustimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist eine Kapitalbeteiligung nicht möglich – deshalb ist es zwingend notwendig, die Mitarbeiter von den Chancen des Beteiligungsmodells zu überzeugen. In einer Sensibilisierungsphase muss bei den Mitarbeitern das grundsätzliche Interesse an der Beteiligung geweckt werden. Im Anschluss daran erfolgt eine umfassende Information, die das geplante Vorhaben transparent macht.

Vor allem in einer Krisensituation sollte die Geschäftsführung - eventuell unterstützt durch externe Berater - die Stimmung unter den Beschäftigten genau analysieren, bevor ein Kapitalbeteiligungsmodell vorgeschlagen wird. Denn erst wenn der Großteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit ist, sich am Unternehmen zu beteiligen, können die Vorteile der Beteiligung im Hinblick auf Motivation und Identifikation zum Tragen kommen.

Die Interessenvertretungen der Mitarbeiter – Gewerkschaften und Betriebsrat – spielen bei der Einführung einer Beteiligung ebenfalls eine wichtige Rolle. Als Sprachrohr der Mitarbeiter kann der Betriebsrat ihre Interessen bündeln und zugleich Überzeugungsarbeit für ein Beteiligungsmodell leisten. Im Insolvenzfall besitzt der Betriebsrat zudem ein weitgehendes Beratungs-, Informations- und Mitwirkungsrecht. Auch die Gewerkschaften können einen Beitrag zur Sanierung durch Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung leisten. Sie verfügen über Know-how aus zahlreichen Sanierungsfällen, bei denen sie sich vor allem für die Rettung von Arbeitsplätzen engagiert haben.

## 2. Mittelaufbringung für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Krisenunternehmen

Sind die Grundvoraussetzungen für eine Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an einem sanierungsfähigen Krisenunternehmen gegeben, ist zu klären, wie die Mittel für die Finanzierung aufgebracht werden können. Dass in Krisenunternehmen in aller Regel erhebliche Mittel möglichst kurzfristig benötigt werden, stellt dabei eine besondere Herausforderung dar.

Theoretisch stehen für die Finanzierung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung als Quellen die Umwandlung von Lohn- oder Gehaltsbestandteilen in Beteiligungskapital, die Umwandlung von freiwilligen (erfolgsabhängigen) Sonderzahlungen, Zuschüsse des Unternehmens nach dem § 19a EStG oder Anlagen der Mitarbeiter nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz oder aus dem Privatvermögen zur Verfügung. Als Besonderheit kann bei Krisenunternehmen auch die Einbringung von Mitteln aus einem Sozialplan oder einer Abfindungsvereinbarung und ihre Umwandlung in Mitarbeiterkapital in Frage kommen. Voraussetzung ist allerdings, dass entsprechende Mittel vorhanden sind.

Nachfolgend werden diese Quellen mit ihren Vor- und Nachteilen sowie ihren rechtlichen Auswirkungen vorgestellt. Die Nutzung von Mitteln aus Sozialplänen oder Abfindungsvereinbarungen steht als Besonderheit bei Krisenunternehmen dabei im Mittelpunkt. Die alternativen Finanzierungsquellen werden nur kurz angesprochen. Für die mögliche Sanierung eines Krisenunternehmens durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung wird eine der Quellen allein in der Regel nicht ausreichen. Vielmehr wird ein Mittel-Mix aus den verschiedenen Komponenten erforderlich sein.



## 2.1 Bildung von Beteiligungskapital durch Mittel aus Sozialplänen und Abfindungsvereinbarungen

Ein Sozialplan ist die Einigung zwischen Unternehmer und Betriebsrat über den Ausgleich oder die Milderung der wirtschaftlichen Nachteile, die den Arbeitnehmern in Folge einer Betriebsänderung entstehen. Als Betriebsänderungen gelten insbesondere die Einschränkung und Stilllegung des ganzen Betriebs oder von wesentlichen Teilen. Die Möglichkeit einen Sozialplan abzuschließen, existiert für alle Betriebe mit mindestens zwanzig Beschäftigten, bei denen ein Betriebsrat besteht. Der Sozialplan hat die Wirkung einer Betriebsvereinbarung, dadurch gelten Sozialpläne unmittelbar und zwingend.

Gegenstand eines Sozialplans können auch Arbeitsentgelte und sonstige Arbeitsbedingungen sein, die durch den Tarifvertrag bereits geregelt sind bzw. üblicherweise geregelt werden. Der Sozialplan gilt für die gesamte Belegschaft, die von der Veränderung betroffen ist, mit Ausnahme der leitenden Mitarbeiter. Für diese werden in der Praxis individuelle Abfindungen zur Aufhebung des Arbeitsvertrages angeboten. Bei Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sollten diese Mittel analog für die Beteiligung am Unternehmen eingesetzt werden.

### 2.1.1 Modelle für eine durch Sozialplanmittel finanzierte Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Eine Nutzung von Sozialplanmitteln als Beitrag für eine Sanierung ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Sanierung im Rahmen einer sogenannten übertragenden Sanierung erfolgt. Bei einer übertragenden Sanierung wird eine neue Betriebsübernahmegesellschaft gegründet, die die Anlagegüter und den Geschäftsbetrieb des zu sanierenden Unternehmens oder Unternehmensbereichs übernimmt. Werden die Sozialplanmittel dem Altunternehmen direkt wieder zugeführt, würde keine Liquidität gewonnen. Ein Beteiligungsmodell ist daher nur sinnvoll, wenn die Sozialplanansprüche als Beteiligungskapital in eine neue Gesellschaft eingebracht werden.

#### - Schließung eines sanierungsfähigen Unternehmensteils

Eine durch Sozialplanmittel (mit-)finanzierte Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist insbesondere denkbar, wenn das Unternehmen einen existenzgefährdeten, aber sanierungsfähigen Unternehmensteil schließen will. Aufgrund der Schließung erhalten die Mitarbeiter Mittel aus einem Sozialplan zur Kompensation ihrer wirtschaftlichen Nachteile. Diese Sozialplanmittel können sie dazu verwenden, eine neue Gesellschaft zu gründen, die die Anlagegüter des ehemaligen Unternehmensteils erwirbt und den Geschäftsbetrieb wieder aufnimmt. Hierbei können langfristige Abnahmeverträge zwischen der neuen Gesellschaft und der ehemaligen Muttergesellschaft eine wichtige Unterstützung in der schwierigen Startphase sein.

Diese Lösung bietet sich insbesondere bei größeren Unternehmen an, die sich von nicht hinreichend profitablen Geschäftsbereichen zur Bereinigung des Portfolios bzw. zur Konzentration auf das Kerngeschäft trennen wollen und daher eine Schließung erwägen.

Alternativ zur Verhandlung eines Sozialplans kann in diesen Fällen auch bereits vorab eine freiwillige Betriebsvereinbarung geschlossen werden, wenn Betriebsrat und Geschäftsführung sich in einem frühen Krisenstadium bereits über die Ausgestaltung des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsmodells einig sind und mögliche wirtschaftliche Nachteile der Mitarbeiter kompensieren wollen. Sozialplan und freiwillige Betriebsvereinbarung haben die gleiche rechtliche Wirkung.



# MKB und Krisenunternehmen

---

## - Schließung des gesamten Unternehmens

Ein vergleichbares Modell kann umgesetzt werden, wenn das gesamte Unternehmen geschlossen werden soll bzw. insolvent ist. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten – bei ausreichender Masse – auch in diesem Fall Sozialplanmittel. Diese können genutzt werden, um eine Betriebsübernahmegesellschaft zu gründen, die die für den Betrieb erforderlichen Anlagegüter von dem Krisenunternehmen übernimmt.

### 2.1.2. Höhe der Sozialplanmittel

Die Bemessung der Sozialplanmittel, die unter Umständen in Beteiligungskapital umgewandelt werden und zur Sanierung des Unternehmens oder Unternehmensteiles beitragen können, hängt davon ab, ob das Unternehmen bereits insolvent ist oder noch nicht.

Vor der Insolvenz besteht keine Grenze für die Höhe der Sozialplanansprüche der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Höhe unterliegt allein dem Ergebnis der Verhandlungen zwischen Arbeitgeber und dem Betriebsrat und wird von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Dabei spielen unter anderem die wirtschaftliche Situation des Unternehmens, die Öffentlichkeitswirkung der Maßnahme sowie die Dauer der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter eine wichtige Rolle. Als Richtgröße wird bei leistungsfähigen Unternehmen ein Gesamtvolumen von vier Brutto-Monatseinkommen aller von der Betriebsänderung betroffener Arbeitnehmer angenommen

Sozialpläne, die bis zu drei Monate vor Eröffnung des Insolvenzverfahrens geschlossen wurden, können im Insolvenzfall allerdings wieder gekündigt werden.

#### **Beispielrechnung für Mittel aus Sozialplanmaßnahmen vor einem Insolvenzverfahren (Unternehmen mit 50 Mitarbeitern)**

Mitarbeiter	30	15	5
Bruttolohn	1.800 €	3.000 €	5.000€
Sozialplangrenze = 4 x Bruttolohn	7.200 €	12.000 €	20.000€
Steuerfreibetrag	8.181 €	8.181 €	8.181.€
Ca. Betrag nach Steuern	7.200 €	10.500 €	15.000 €
Beträge der Mitarbeitergruppe	216.000 €	157.500 €	75.000 €

**Gesamtsumme aus Sozialplanansprüchen: € 448.500**

Die Eröffnung des Insolvenzverfahrens stellt als solche noch keine Betriebsänderung dar, die einen Sozialplan begründet. Sie zieht eine Betriebsänderung jedoch nahezu immer nach sich. Selbst wenn der Insolvenzverwalter versucht, das Unternehmen zu erhalten, wird eine Veränderung der bisherigen Betriebsstruktur in den meisten Fällen unumgänglich sein.

Sofern ein Sozialplan durchgesetzt werden kann, unterliegt er zwei wesentlichen Restriktionen: Zum Einen kann er einen Gesamtbetrag von höchstens 2 1/2 Monatsverdiensten der von einer Entlassung betroffenen Arbeitnehmer vorsehen, zum Anderen darf maximal ein Drittel der Insolvenzmasse für den Sozialplan verwendet werden. Dies begrenzt zwar die Möglichkeiten einer Mitarbeiterbeteiligung durch Einsatz der Sozialplanmittel am Unternehmen, schließt sie jedoch nicht gänzlich aus.



### **Beispielrechnung für Mittel aus Sozialplanmaßnahmen nach Eröffnung eines Insolvenzverfahrens (Unternehmen mit 50 Mitarbeitern)**

Mitarbeiter	30	15	5
Bruttolohn	1.800 €	3.000 €	5.000 €
Nettolohn	1.100 €	1.700 €	2.500 €
Sozialplangrenze = 2,5*Nettolohn	2.750 €	4.250 €	6.250 €
Ansprüche der Mitarbeitergruppe	82.500 €	63.750 €	31.250 €

**Gesamtsumme aus Sozialplanansprüchen: € 177.500**

### **2.1.3. Möglichkeiten zur Fixierung und Kollektivierung von Sozialplanansprüchen**

Das Potenzial der Einbringung von Sozialplanmitteln als Beteiligungskapital zur Sanierung eines Unternehmens wird allerdings dadurch beeinträchtigt, dass häufig nicht ausreichend Mittel im Unternehmen vorhanden sind. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund des Sozialplans individuelle Rechtsansprüche erhalten. Sobald die von der Betriebsänderung betroffenen Mitarbeiter über ihre Mittel frei verfügen können, kann es sich als schwierig erweisen, sie zum Einsatz der Sozialplanmittel zur Beteiligung an der Betriebsübernahmegesellschaft zu motivieren. Statt dessen könnten sie die Sozialplanmittel etwa für den privaten Konsum oder die Tilgung von Schulden verwenden, obwohl sie durch die Beteiligung möglicherweise ihren Arbeitsplatz retten könnten.

Die Beteiligung der Mitarbeiter an einer Betriebsübernahmegesellschaft durch Einbringung von Sozialplanmitteln kann demnach nur über eine freiwillige Vereinbarung mit jedem einzelnen Mitarbeiter erfolgen. Deshalb ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter umfassend und zeitnah über die Sanierungsmaßnahmen zu informieren. Nur wenn es gelingt, sie davon zu überzeugen, dass das Sanierungskonzept schlüssig und die Einbringung ihrer Sozialplanmittel ein notwendiger Bestandteil dieses Konzeptes ist, werden sie zu einer Umwandlung ihrer Ansprüche bereit sein. Es muss allerdings immer damit gerechnet werden, dass nicht alle Mitarbeiter am Beteiligungsmodell teilnehmen und damit der Sanierungsbeitrag aus den Sozialplanmitteln niedriger als erhofft ausfällt.

### **2.2. Bildung von Beteiligungskapital durch Umwandlung von Gehalt bzw. Lohn**

Eine weitere Möglichkeit Beteiligungskapital zu generieren, besteht in der Verwendung eines Teils des Arbeitslohns für eine Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen. Der Vorteil für ein sanierungsfähiges Krisenunternehmen liegt bei der Umwandlung von Lohn bzw. Gehalt in Beteiligungskapital darin, dass sich der Mittelabfluss aus dem Unternehmen verringert bzw. zusätzliches Kapital zugeführt wird. Bei wirtschaftlich gesunden Unternehmen werden die im Unternehmen zu investierenden Lohnbestandteile häufig als Zuschüsse zusätzlich zum "normalen" Gehalt gezahlt. Bei sanierungsfähigen Krisenunternehmen ist es meist nur möglich, die Beteiligungen durch bisher ausgezahltes Gehalt zu finanzieren.

Gerade für die unteren Gehaltsgruppen ist es aber oft problematisch, wenn ein Teil des Gehalts nicht ausgezahlt wird bzw. in das Unternehmen reinvestiert werden soll. Sie haben ihre Einnahmen häufig bereits für die Lebenshaltung verplant. Andererseits müssen sie bei einer Schließung des Unternehmens mit einer zumindest vorübergehenden Phase der Arbeitslosigkeit rechnen, in der nur noch rund 60 % bzw. 67 % des Nettogehalts zur Verfügung stehen. Daher dürfte bei vielen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern die Bereitschaft vorhanden sein, einen Teil des Lohns in Unternehmensanteile zu investieren.

## MKB und Krisenunternehmen

---

Ein interessanter Ansatz besteht darin, den Verzicht auf Gehaltsauszahlung nach Berufsgruppen und tariflicher Eingruppierung zu differenzieren. Die Empfänger niedrigerer Einkommen wandeln prozentual nur einen geringeren Teil ihres Einkommens (z.B. 3-7 %) in Unternehmensanteile um, während für die Empfänger höherer Einkommen ein größerer Anteil (z.B. 5-15 %) des Gehalts in Anteile umgewandelt wird. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, die Lohnumwandlung zeitlich zu befristen, um bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schnellere Akzeptanz zu erzielen.

### **Beispielrechnung für die gestaffelte Umwandlung von Lohn bzw. Gehalt in eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung (Unternehmen mit 50 Mitarbeitern)**

Anzahl Mitarbeiter	Bruttoverdienst	Beteiligungssatz	Beteiligungshöhe
30	1.800 €	5%	2.700 €
15	3.000 €	8%	3.600 €
5	5.000 €	11%	2.750 €

**Monatliche Mitarbeiterbeteiligungssumme: 9.050 €**

Über einen Zeitraum von sechs Jahren baut sich auf diese Weise ein Bestand an Mitarbeiterkapital in Höhe von 651.600 € auf.

Aufgrund des langsamen Aufbaus des Kapitalbestandes kann über die Investition von Lohn- und Gehaltsbestandteilen allein die Rettung eines Unternehmens, das sich in einer akuten Liquiditätskrise befindet, nur selten erreicht werden. Diese Option sollte deshalb stets im Zusammenhang mit anderen Modellen betrachtet werden. Der entscheidende Vorteil der Einführung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Unternehmenskrisen ist allerdings, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ihrer Beteiligung ein klares positives Signal an andere Investoren aussenden und als Gesellschafter mit ihnen „in einem Boot“ sitzen.

Einen deutlich größeren Beitrag zur Sanierung eines Krisenunternehmens kann eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung leisten, wenn sich ein Partner findet, der die Beteiligung durch ein Darlehen vorfinanziert oder Sicherheiten stellt, die eine Vorfinanzierung durch eine Bank ermöglichen. Hierdurch würden dem Unternehmen zeitnah erhebliche Mittel zugeführt. Als Darlehensgeber kommen insbesondere das Altunternehmen bzw. seine Gesellschafter in Betracht, wenn es sich um eine Ausgliederung zur Vermeidung einer Schließung handelt. Die Vorfinanzierung ist allerdings gerade bei Unternehmen in Schwierigkeiten mit erheblichen zusätzlichen Risiken für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbunden.

### **2.3. Bildung von Beteiligungskapital durch zusätzliche Einlagen**

Auch Kapital aus privatem Vermögen der Mitarbeiter oder die Einbringung von Mitteln nach dem 5. Vermögensbildungsgesetz können für eine Beteiligung am arbeitgebenden Unternehmen genutzt werden. Der wesentliche Vorteil dieser Mittelaufbringung besteht darin, dass dem Unternehmen neue finanzielle Mittel zufließen. Während bei einer Gehaltsumwandlung dem Unternehmen Monat für Monat eher geringe Beträge zugeführt werden, kann insbesondere durch zusätzliche Privateinlagen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Eigenkapital zügig aufgebaut werden.

Für die Mitarbeiter ist diese Form der Beteiligung aber besonders riskant, da sie bei einem erfolglosen Sanierungsversuch nicht nur ihren Arbeitsplatz und ggf. einen Teil der Gehälter der letzten Monate verlieren, sondern auch noch einen Teil ihrer angesparten Rücklagen. Deshalb setzt die Einlage aus Privatvermögen ein entsprechend starkes Interesse der Mitarbeiter an der Unternehmenssanierung und/oder die Erwartung guter Renditen voraus.



Größere Einlagen aus dem Privatvermögen dürften daher insbesondere für solche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Frage kommen, die im zu sanierenden Unternehmen eine Führungsposition inne haben.

### 2.4. Öffentliche Förderung von Existenzgründungen aus Krisenunternehmen

Einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die beabsichtigen, sich wesentlich an dem sanierungsfähigen Unternehmen zu beteiligen und eine aktive Rolle in der Geschäftsführung zu spielen, können unter bestimmten Umständen öffentliche Fördermittel für Existenzgründungen in Anspruch nehmen.

Voraussetzung für die Inanspruchnahme eines Existenzgründerdarlehens ist, dass sich der Mitarbeiter mit mindestens 10 % am Eigenkapital des Krisenunternehmens beteiligt und zukünftig in der Geschäftsführung des Unternehmens tätig ist. Je nach Unternehmensgröße dürften dies maximal 3 bis 5 Personen sein, so dass es sich in diesen Fällen nicht um eine klassische Mitarbeiterkapitalbeteiligung handelt, sondern um einen Management-Buy-Out. Allerdings ist ein kombiniertes Modell aus einem Management-Buy-Out und einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung denkbar, wodurch bereits bei der (Neu-)Gründung des Unternehmens höhere finanzielle Mittel zusammen kommen.

## 3. Modelle für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung an einem Unternehmen sind verschiedene Modelle möglich, deren Auswahl von den Rahmenbedingungen des Unternehmens abhängig ist. Die Wahl des im konkreten Fall optimalen Beteiligungsmodells und dessen Ausgestaltung gehört zu den wichtigsten Sanierungsentscheidungen, da nicht nur eine Fülle von wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern auch besondere gesellschaftsrechtliche, insolvenzrechtliche und steuerrechtliche Aspekte zu berücksichtigen sind.

Zunächst ist die Frage zu beantworten, ob die Beteiligung an dem alten arbeitgebenden Unternehmen erfolgen soll oder ob mit dem Beteiligungskapital der Mitarbeiter eine neue Gesellschaft gegründet wird, die Teile des Anlagevermögens sowie den Geschäftsbetrieb übernimmt. Diese Beteiligung der Mitarbeiter am alten arbeitgebenden Unternehmen bzw. an der Betriebsübernahmegesellschaft kann sowohl direkt als auch indirekt – d.h. Mitarbeiter gründen eine zusätzliche Beteiligungsgesellschaft – erfolgen.

### 3.1 Beteiligung am Krisenunternehmen oder Gründung einer Übernahmegesellschaft

Eine Möglichkeit der Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist die Fortführung des Krisenunternehmens in Verbindung mit der Zuführung von zusätzlichem Haftungskapital. Die Rechtsidentität bleibt hierbei unverändert, so dass auch die unternehmerischen Chancen und Risiken erhalten bleiben. Bei einer Beteiligung am Krisenunternehmen ist es in der Regel nicht möglich, Sozialplanmittel für die Finanzierung der Mitarbeiterbeteiligung einzusetzen.

Vorteilhaft an diesem Weg ist allerdings, dass alle Vertragsverhältnisse wie Verträge mit Kunden und Lieferanten oder die Mietverträge für die Räumlichkeiten fortbestehen. Dies schafft größtmögliche Kontinuität, da günstigstenfalls ohne Unterbrechung und ohne öffentliches Aufsehen weiter gearbeitet werden kann. Die Nachteile dieser Konstruktion liegen darin, dass die bekannten Lasten und Pflichten ebenso wie die latenten, nicht bilanzierten Risiken weiter mitgeführt werden müssen.

Wenn die Verbindlichkeiten des Krisenunternehmens nicht übernommen werden sollen, bietet sich die Gründung einer Betriebsübernahmegesellschaft an. Im Wege der Betriebsübernahme wird versucht, die Aktiva von den Passiva zu trennen. Die Betriebsübernahme-

gesellschaft erwirbt vom Altunternehmen die Anlagegüter; die Arbeitsverhältnisse der Mitarbeiter gehen in der Regel auf die neue Gesellschaft über.

Probleme können hierbei mögliche Verfügungsbeschränkungen über einzelne Vermögensgegenstände aufwerfen. In Krisenunternehmen sind Betriebsgrundstücke oft mit Grundpfandrechten belastet, andere Vermögensgegenstände sind sicherheitsübereignet oder mit Pfandrechten belastet. Daher kommt es auf das Verhandlungsgeschick der Betriebsübernehmer an, ob wesentliche Betriebsgrundlagen trotz eventueller Verfügungsbeschränkungen für die Betriebsübernahmegesellschaft genutzt werden können. Problematisch an dieser Lösung ist, dass die Gläubiger des Altunternehmens benachteiligt werden können.

### 3.2. Direkte oder indirekte Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die Beteiligung der Mitarbeiter am Krisenunternehmen bzw. an der Betriebsübernahmegesellschaft kann direkt oder indirekt erfolgen. Bei direkten Beteiligungen beteiligen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter direkt, also ohne Zwischenschaltung einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft, am Unternehmen. Jeder Mitarbeiter tritt unmittelbar für seine aus der Beteiligung entstehenden Rechte und Pflichten ein.

Bei indirekten Beteiligungen sind die Mitarbeiter nicht direkt am arbeitgebenden Unternehmen – dem alten Unternehmen oder der Betriebsübernahmegesellschaft –, sondern an einer zwischengeschalteten Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft beteiligt, die wiederum Anteile am arbeitgebenden Unternehmen hält. Der Vorteil dieser Konstruktion liegt in der Bündelung der Vertragsbeziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern und dem dadurch geringeren Aufwand für die Verwaltung der Beteiligung. Eine indirekte Beteiligung bietet sich insbesondere bei einer großen Zahl beteiligter Mitarbeiterinnen an.

Die Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft kann in Form einer Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), als GmbH, als AG oder als Verein (e.V.) bestehen und ihrerseits als Kommanditistin oder GmbH-Gesellschafterin am arbeitgebenden Unternehmen beteiligt sein. In der Praxis erfolgt eine indirekte Beteiligung am häufigsten in der Rechtsform der GmbH.

### 3.3 Mögliche Beteiligungsformen

Die verschiedenen Beteiligungsformen unterscheiden sich erheblich in ihren Wirkungen auf die Kapitalstruktur des Unternehmens und in ihren Folgen für die Beteiligungsrechte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Mögliche Formen sind:

#### 3.3.1 Genussrechte

Bei einer Kapitalbeteiligung in Form von Genussrechten überlässt der Mitarbeiter dem arbeitgebenden Unternehmen Geld wie ein Gläubiger und erhält als "Genuss" eine jährliche Gewinnbeteiligung. Gesetzliche Mitwirkungs- oder Kontrollrechte aus einer Gesellschafterposition heraus ergeben sich damit nicht. Durch fehlende gesetzliche Bestimmungen bieten die Genussrechte einen breiten Gestaltungsspielraum. So kann zum Beispiel ihre Laufzeit begrenzt werden. Gewinnausschüttungen sind für das Unternehmen als Aufwand steuerlich abzugsfähig. Genussrechte können von Unternehmen aller Rechtsformen ausgegeben werden. Werden Genussrechte in Wertpapieren verbrieft, handelt es sich um Genussscheine.

Über die Bestimmung der Beteiligungskonditionen können die Genussrechte eigenkapitalähnlichen Charakter erhalten, zum Beispiel durch eine variable Verzinsung und vor allem die Festlegung einer Verlustbeteiligung sowie die Vereinbarung einer nachrangigen Kapitalhaftung. In diesem Fall führt die Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu einer Erhöhung der Eigenmittel des Unternehmens und verbessert damit seinen Finanzierungsspielraum, ohne dass sich die Gesellschafterstrukturen ändern.



### 3.3.2 Stille Beteiligung

Auch die Stille Beteiligung bietet einen großen Gestaltungsspielraum. Sie ist - nach der Belegschaftsaktie - das in Deutschland häufigste Modell zur Mitarbeiterbeteiligung. Typisch bei der Stillen Beteiligung ist, dass der Kapitalanleger zu einem Gesellschafter wird, der nur im Innenverhältnis (still) und nicht nach außen auftritt (sogenannte Innengesellschaft). Die stille Beteiligung ist eine einfache und kostengünstige Beteiligungsform und zeitlich befristbar. Grundsätzlich hat der an diesem Modell beteiligte Mitarbeiter keinen Einfluss auf Entscheidungen der Geschäftsführung. Anknüpfungspunkte für Mitspracherechte sind aber gegeben. Die Gewinnbeteiligung erfolgt durch die Verzinsung der Einlage, die sich am wirtschaftlichen Erfolg orientiert. Die Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmen als Stille Gesellschafter ist bei allen Rechtsformen möglich.

Steuerlich und juristisch ist die Stille Beteiligung immer Fremdkapital, betriebswirtschaftlich kann sie Eigenkapitalcharakter haben. Der eigenkapitalähnliche Charakter setzt voraus, dass die Stillen Gesellschafter am Verlust beteiligt sind und mit ihrem Kapital nachrangig haften. Unter diesen Bedingungen erhöht die Mitarbeiterbeteiligung über eine Stille Gesellschaft die Eigenmittel des Unternehmens, ohne die Gesellschafterstruktur zu verändern.

### 3.3.3 GmbH-Beteiligung

Durch die Beteiligung am GmbH-Stammkapital werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichberechtigte Gesellschafter, die an Wertzuwachs und Gewinnausschüttung des Unternehmens, aber auch am Verlust und an der Insolvenzhaftung entsprechend ihrem Anteil beteiligt sind. Sie nehmen an der Gesellschafterversammlung teil und sind entsprechend ihrem Geschäftsanteil stimmberechtigt. Außerdem können sie Auskünfte und Einsichtnahme in die Bücher verlangen und besitzen das Anfechtungsrecht. Die vertragliche Ausgestaltung ist durch das GmbH-Gesetz sehr begrenzt.

Da für GmbH-Anteile kein öffentlicher Kurswert ermittelt wird, besteht eine Bewertungsproblematik bei Erwerb und Verkauf der Beteiligung. 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. Das Modell ist nur geeignet für eine überschaubare Anzahl von Gesellschaftern und eignet sich damit nur bedingt als Finanzierungsinstrument durch Beteiligung breiter Mitarbeiterkreise.

### 3.3.4 Belegschaftsaktien

Belegschaftsaktien sind das in Deutschland verbreitetste Instrument der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und meist bei Großunternehmen sowie in letzter Zeit besonders in der New Economy zu finden. Aktien können schon für kleine Beträge erworben werden. Die Belegschaftsaktie eignet sich besonders für eine breite Mitarbeiterbeteiligung. Allerdings können Belegschaftsaktien nur von Aktiengesellschaften und Kommanditgesellschaften (KGaA) ausgegeben werden. Daher eignet sich dieses Modell nicht für die große Masse der KMU.

Die Mitarbeiter können entweder Aktien der bisherigen Gesellschafter erwerben oder aber im Rahmen einer Grundkapitalaufstockung ausgegebene neue Aktien beziehen, was zur Schaffung zusätzlichen Eigenkapitals führt. Das durch die Ausgabe der Aktien gewonnene Kapital steht dem Unternehmen dauerhaft zur Verfügung, da Aktien verkauft, aber nicht gekündigt werden können. Der Aktienerwerb räumt den Mitarbeitern volle Eigentümerrechte am Unternehmen ein. Sie sind an dessen Wertzuwachs, Dividendenausschüttung und gegebenenfalls dem Liquidationserlös ebenso im Verhältnis ihrer Einlage beteiligt wie an Verlust und Insolvenzhaftung.



## 4. 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  
40199 Düsseldorf

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

