

Blome-Drees, Johannes; Rang, Reiner

Book

Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen

edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 284

Provided in Cooperation with:

The Hans Böckler Foundation

Suggested Citation: Blome-Drees, Johannes; Rang, Reiner (2014) : Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, edition der Hans-Böckler-Stiftung, No. 284, ISBN 978-3-86593-186-3, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/181742>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Johannes Blome-Drees | Reiner Rang

**Unternehmensüber-
nahmen durch Beleg-
schaften im Rahmen von
Unternehmensnachfolgen,
Unternehmensverkäufen
und Unternehmenskrisen**

Johannes Blome-Drees | Reiner Rang

**Unternehmensübernahmen durch Belegschaften
im Rahmen von Unternehmensnachfolgen,
Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen**

Johannes Blome-Drees | Reiner Rang

**Unternehmensübernahmen
durch Belegschaften
im Rahmen von
Unternehmensnachfolgen,
Unternehmensverkäufen
und Unternehmenskrisen**



Dr. Johannes Blome-Drees, Lecturer im Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, beschäftigt sich mit dem Verhältnis von Genossenschaftswissenschaft und -praxis, der programmatischen und inhaltlichen Entwicklung einer anwendungsorientierten und erkenntnispluralistischen Führungslehre von Genossenschaften, der Fusion von Genossenschaftsbanken sowie dem Gründungsprozess und Gründungserfolg genossenschaftlicher Neugründungen. Seit 2005 untersucht er im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung die Auswirkungen ausländischer Private-Equity-Investitionen auf die Mitarbeiter deutscher Unternehmen. Im Rahmen dieser Tätigkeit sind zahlreiche Fallstudien entstanden, die die negativen und positiven Folgen eines Einstiegs ausländischer Finanzinvestoren in deutsche Unternehmen für deren Belegschaften exemplarisch dokumentieren. Weitere Informationen finden Sie unter <http://www.genosem.uni-koeln.de/13822.html>

Reiner Rang, Dipl.-Volkswirt, arbeitet als arbeitsorientierter Berater, Bilanzanalytiker und Seminaranbieter. Er hat sich auf betriebswirtschaftliche Themen für betriebliche Interessenvertreter spezialisiert. Von ihm sind zahlreiche Veröffentlichungen zur Qualität von Lageberichten, zur Publizität von Vorstandsvergütungen sowie zu Unternehmenskäufen durch Finanzinvestoren und deren Auswirkungen auf die Beschäftigten erschienen. Weitere Informationen finden Sie unter www.beraten-begutachten.de.

© Copyright 2014 by Hans-Böckler-Stiftung
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf
Printed in Germany 2014
ISBN: 978-3-86593-186-3
Bestellnummer: 13284

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
1 Einleitung	11
2 Unternehmensnachfolgen im Mittelstand – in Deutschland und Europa	13
3 Nachfolgealternativen	17
4 Unterschiedliche Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Unternehmensnachfolge	21
4.1 Beteiligungsformen im Überblick	21
4.2 Formen der Kapitalbeteiligung	22
4.2.1 Fremdkapitalbeteiligung	22
4.2.2 Eigenkapitalbeteiligung	23
4.2.2.1 Die Beteiligung am Stammkapital einer GmbH	25
4.2.2.2 Der Erwerb von Anteilen einer Kleinen AG	26
4.2.2.3 Der Erwerb von Geschäftsanteilen einer Genossenschaft	27
4.2.3 Mischformen: Mezzanine-Beteiligungen	27
4.2.3.1 Die stille Beteiligung	28
4.2.3.2 Die Ausgabe von Genussrechten	29
4.2.4 Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft	30
4.2.5 Die Beteiligung an einem überbetrieblichen Mitarbeiter- beteiligungsfonds	31
5 Employee Stock Ownership Plan (ESOP) als erfolg- versprechende Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter	37
5.1 Historischer Hintergrund und Grundzüge in den USA	37
5.2 Besondere Eigenschaften	41
5.3 Zwei Grundmuster: Der einfache und der leveraged ESOP	42
5.4 Typologie von ESOP-Unternehmensverfassungen	44
5.5 Steuerliche Förderung und Verwendungsmöglichkeiten von ESOPs	46
5.6 Unternehmensnachfolge und Steueranreize für ESOPs	47
5.7 ESOPs und Unternehmensnachfolgen in der Europäischen Union	49

6	Genossenschaften als erfolversprechende Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter	59
6.1	Vorteile	60
6.2	Alternativen	62
6.2.1	Formwechsel	62
6.2.2	Unternehmenskauf	63
6.2.3	Gestaltungsfragen	63
6.2.4	Investierende Mitglieder gewinnen	64
6.3	Erfolgreiche Genossenschaftsgründungen im Kontext von Unternehmensübernahmen und Unternehmenskrisen	65
6.3.1	Das genossenschaftliche Fortführungskonzept bei der hnGeno	65
6.3.2	TEA Gesellschaft für Technologie Entwicklung Anwendung eG	74
6.3.3	Die Mitarbeiter als strategische Investoren bei der voestalpine AG	82
7	Belegschafts-Buy-Outs und Mitarbeiterkapitalbeteiligung in einer Unternehmenskrise	91
7.1	Unternehmenskrise	91
7.1.1	Krisenverlauf	91
7.1.2	Finanzierungsprobleme während der Unternehmenskrise	93
7.1.3	Positive Wirkungen eines EBO auf die Kreditwürdigkeit?	93
7.2	Unternehmenssanierung	95
7.3	Sanierungskonzept	96
7.3.1	Strategische Neuausrichtung	96
7.3.2	Operative Sanierung	97
7.3.3	Finanzielle Sanierung	97
7.3.4	Kommunikation des Sanierungskonzepts	98
8	Belegschafts-Buy-Out vor der Insolvenz	99
8.1	Finanzwirtschaftliche Sanierung durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung	99
8.1.1	Systematisierung der finanzwirtschaftlichen Sanierung	99
8.1.2	Ansatzpunkte für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung	102
8.2	Der Investitionsprozess in Krisenunternehmen	103
8.2.1	Festlegung der Investitionsstrategie	103
8.2.2	Identifikation und Auswahl des Zielunternehmens	104
8.2.3	Prüfung und Bewertung des Zielunternehmens	104
8.2.4	Ausgestaltung und Umsetzung des Unternehmenskaufs	104

8.2.5	Sanierung und Wertsteigerung	105
8.2.6	Ausstieg oder Fortsetzung des Engagements	105
8.3	Fremdkapital während der Sanierung	106
8.3.1	Stundung von Zinsen und/oder Tilgungsleistungen	106
8.3.2	Finanzierung von Einzelgeschäften	106
8.3.3	Umschuldung mit und ohne Schuldennachlass	106
8.3.4	Rangrücktrittserklärungen	107
8.3.5	Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital	107
8.3.6	Verzicht auf Zins- und Tilgungsleistungen	107
8.3.7	Sonstige Maßnahmen der finanzwirtschaftlichen Sanierung	108
9	Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Insolvenz	111
9.1	Übertragende Sanierung	111
9.2	Eigenverwaltung	112
9.3	Planverfahren	113
9.4	Beispiele einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Zusammenhang mit einer Insolvenz	114
10	Betriebsübernahmen und Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei der Abspaltung oder Ausgliederung von Konzerntöchtern	119
10.1	Abspaltung und Ausgliederung	119
10.2	Gründe für die Ausgliederung oder Abspaltung von Konzerntöchtern	121
10.3	Beispiele für Ausgliederungen und Mitarbeiterkapitalbeteiligungen	121
10.4	Beispiel eines Stiftungsmodells mit philanthropischem Ansatz	124
11	Fazit	125
12	Checkliste zur ersten Überprüfung der Erfolgsaussichten einer Unternehmensübernahme durch die Belegschaft	131
	Literatur	137
	Über die Hans-Böckler-Stiftung	165

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Jährliche Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2005 bis 2009 nach Übergabegründen und Beschäftigung	14
Abbildung 2:	Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen	15
Abbildung 3:	Nachfolgealternativen	17
Abbildung 4:	Jährliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum 2005-2009	18
Abbildung 5:	Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung	21
Abbildung 6:	Formen der Kapitalbeteiligung	23
Abbildung 7:	Eigen- bzw. Fremdkapitalcharakter verschiedener Beteiligungsformen	33
Abbildung 8:	Anlagegrenzen des Mitarbeiterbeteiligungsfonds	34
Abbildung 9:	Ablauf eines eigenfinanzierten ESOPs	42
Abbildung 10:	Ablauf eines fremdfinanzierten ESOPs	43
Abbildung 11:	Typologiematrix der Unternehmensverfassungen	45
Abbildung 12:	ESOPs als Vehikel der Unternehmensnachfolge	51
Abbildung 13:	Genossenschaftliche Nachfolgeoptionen	62
Abbildung 14:	Übernahmeoptionen	67
Abbildung 15:	Mitgliederstruktur hnGeno	69
Abbildung 16:	Organe der hnGeno	70
Abbildung 17:	TEA eG Struktur und Leistungserstellung	76
Abbildung 18:	TEA eG Organe	77
Abbildung 19:	Organe der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Stiftung	85
Abbildung 20:	Mitarbeiterbeteiligungsmodell der voestalpine AG	87
Abbildung 21:	Stadien des Krisenverlaufs	92
Abbildung 22:	Alternativen einer strategischen Neuausrichtung	96
Abbildung 23:	Maßnahmen einer finanziellen Restrukturierung	98
Abbildung 24:	Instrumente einer finanzwirtschaftlichen Sanierung	100
Abbildung 25:	Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter-Buy-Outs	128

Vorwort

„Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen“

Die Idee zu dem vorliegenden Literaturüberblick entstand im Zuge unserer Arbeiten zu den Aktivitäten von Finanzinvestoren in Deutschland. Denn in vielen Fällen sahen sich Belegschaften und ihre Interessenvertretungen hier mit der Frage konfrontiert, das „eigene“ Unternehmen selbst zu erwerben, wenn sich kein oder nicht der gewünschte Investor fand.

Aus dieser Untersuchung geht klar hervor, dass solche Unternehmensübernahmen durch die Beschäftigten – oft auch als Belegschafts-Buy-Outs (BBO) oder Employee-Buy-Outs (E-BO) bezeichnet – selten sind. In anderen Fällen wurden sie zwar vollzogen, können aber bei nüchterner Betrachtung nicht als Erfolg angesehen werden.

Vor diesem Hintergrund haben die Autoren dieser Studie auch versucht, aus den gefundenen Praxisfällen typische Erfolgsfaktoren für Belegschaftsübernahmen herauszuarbeiten. Daneben erläutern sie verschiedene Übernahmemodelle durch Belegschaften, wie den Employee Stock Ownership Plan (ESOP) oder Genossenschaftsmodelle.

Die Untersuchung richtet sich zuvorderst an Arbeitnehmervertretungen, die mit einer Unternehmensübernahme konfrontiert sind. Sie soll aber auch einen Beitrag zu der gesellschaftspolitischen Debatte leisten und in diesem Zusammenhang u.a. Alternativen zur Lösung der Nachfolgeproblematik im Mittelstand vorstellen.

Alexandra Krieger

1 Einleitung

Gegenstand der vorliegenden Abhandlung sind Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen. Die Literatur spricht in solchen Fällen von Belegschafts-Buy-Outs (BBO) oder Employee-Buy-Outs (EBO). Im Rahmen eines BBO oder EBO übernimmt die gesamte Belegschaft oder zumindest ihr überwiegender Teil gemeinschaftlich das eigene Unternehmen. In Abgrenzung zur bloßen Mitarbeiterbeteiligung und zum Management Buy Out (MBO) soll hier von einem BBO oder EBO gesprochen werden, wenn die Gesamtheit der Mitarbeiter, die nicht der obersten Leitungsebene angehören, mehr als 50% der Stimmrechte eines Unternehmens übernimmt. Während bei einem MBO unter Beteiligung der Belegschaft einige Manager die Stimmrechtsmehrheit übernehmen und die Mitarbeiter nicht unbedingt vollgesellschafterlich beteiligt sein müssen, liegt beim BBO oder EBO der Schwerpunkt auch im Hinblick auf den bestimmenden Einfluss im Unternehmen auf der Gesamtheit aller Mitarbeiter.

In der Literatur werden Unternehmensübernahmen durch Belegschaften häufig als „Ultima Ratio“ und letztes Sanierungsinstrument vor einer Insolvenz diskutiert. Drohender Arbeitsplatzverlust und geringe Aussichten auf neue Arbeitsplätze führen dabei zum Versuch, das Arbeit gebende Unternehmen in eigener Regie weiterzuführen. Auch wenn es in Deutschland einige Beispiele erfolgreicher Sanierungs-BBO gibt, ist der BBO vor allem wegen der Kapitalknappheit der potenziellen neuen Eigentümer kein idealtypisches Sanierungsinstrument. Dennoch ist er manchmal die einzige Möglichkeit, ein Unternehmen noch zu sanieren. Sind für die Sanierungslage vornehmlich Managementfehler ursächlich oder hält ein langjähriger Eigentümer an überholten Konzepten fest, kann eine Sanierung durch eine neue Unternehmensleitung unter Umständen erfolgreich sein. Droht die mögliche Sanierung jedoch daran zu scheitern, dass sich keine externen Kapitalgeber finden, die von den Erfolgsaussichten überzeugt werden können, kann der BBO eine gangbare Alternative zur drohenden Liquidation sein.

Aktuell findet der Unternehmensverkauf an die Mitarbeiter auch in der Diskussion um die Nachfolgeproblematik im Mittelstand zunehmende Beachtung. In zahlreichen mittelständischen Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an. Offenbar lassen aber immer noch viele Unternehmer das Thema Unternehmensnachfolge auf sich zukommen und verkennen dabei, dass eine vernünftige Nachfolgeplanung mindestens zwei – bei familienfremder Nachfolge nicht selten bis zu fünf – Jahre in Anspruch nimmt. In vielen Fällen

wird die Unternehmensnachfolge zu spät eingeleitet, mit fatalen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Gesamtwirtschaftlich betrachtet hängen jährlich zigtausende Arbeitsplätze von der reibungslosen Übergabe der Unternehmen an die nachfolgende Generation ab. Findet sich kein familiärer Nachfolger, kann sogar der Fortbestand eines Betriebes bedroht sein. In manchen Fällen finden sich im Unternehmen jedoch Mitarbeiter, die über das notwendige Qualifikationsprofil verfügen, das Unternehmen ebenso gut kennen wie der Eigentümer und darüber hinaus am Aufbau einer selbstständigen Existenz interessiert sind. Die Übergabe von Unternehmen an diese Mitarbeiter kann demnach auch einen Beitrag zur Lösung des Nachfolgeproblems im Mittelstand leisten.

Unternehmensübernahmen durch Belegschaften kommen aber nicht nur bei Unternehmenskrisen und der Lösung von Nachfolgeproblemen im Mittelstand in Betracht sondern auch bei der Ausgliederung von Tochterunternehmen sowie der Ausgliederung und Verselbständigung von Unternehmenssparten und -abteilungen (Spin offs). Im Rahmen der seit einigen Jahren zu beobachtenden Desinvestitionsstrategien großer Unternehmen werden viele nicht zum Kerngeschäft zählende Aktivitäten abgestoßen. Hierin liegt ein weiterer Grund für das große Potential der Übernahme von kompletten Unternehmen oder Unternehmensteilen durch das Management und/oder die Belegschaften.

Vor diesem hier nur kurz skizzierten Hintergrund gibt die vorliegende Arbeit einen strukturierten Überblick über die Gestaltungsmöglichkeiten von Belegschaftsübernahmen in den angeführten Anwendungsbereichen. Einen Einblick über die Gestaltungsmöglichkeiten, Vorteile und Probleme einer Übernahme von Unternehmen durch Belegschaften können dabei auch die in den USA weit verbreiteten Employee Stock Ownership Plans (ESOP) vermitteln. Neben dem ESOP als Lösungsmöglichkeit werden seit langem auch Genossenschaftsmodelle befürwortet. Wenn kein Nachfolger gefunden wird und die Schließung eines Unternehmens verhindert werden soll, ist die Übernahme durch die Mitarbeiter als Mitglieder einer zu gründenden Genossenschaft ebenfalls eine denkbare Option. In der vorliegenden Abhandlung wird sowohl auf den ESOP als auch auf genossenschaftliche Lösungen näher eingegangen.

Aufgrund von Verzögerungen in der Veröffentlichung des Manuskriptes beziehen sich alle Angaben und Quellen auf den Abgabezeitpunkt des Manuskriptes im Oktober 2012.

2 Unternehmensnachfolgen im Mittelstand – in Deutschland und Europa

Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn steht in Deutschland in den nächsten Jahren in zahlreichen mittelständischen Unternehmen eine Unternehmensnachfolge und damit Unternehmensübernahme an. Ein Unternehmen entsteht durch die Kombination von Produktionsmitteln unter einer autonomen Einheit.¹ Eine Unternehmensübernahme liegt aus wirtschaftlicher Sicht somit nur dann vor, wenn diese Kombination nicht zerschlagen wird. Ein ausschließlicher Verkauf etwa von Grundstücken, Gebäuden und Anlagen, bei gleichzeitiger Entlassung der Mitarbeiter kann daher nicht als Unternehmensübernahme bezeichnet, sondern muss als Stilllegung betrachtet werden. Nur beim Verkauf des gesamten Unternehmens und seiner Weiterführung kann von einer echten Übernahme gesprochen werden. Eine Unternehmensübernahme findet also statt, wenn das Eigentum an einer wirtschaftlichen Einheit übergeben wird, ohne dass die wirtschaftliche Einheit dabei wesentlich verändert wird. Im Rahmen einer Unternehmensnachfolge spielt außerdem nicht nur ein Wechsel im Eigentum eine wichtige Rolle sondern auch in der Leitung eines Unternehmens.² Im Folgenden wird daher nur dann von einer Unternehmensnachfolge gesprochen, wenn ein Unternehmer – zumindest sukzessive – auch die Leitung seines Unternehmens abgibt.³

Das IfM Bonn schätzt seit Beginn der 1990er Jahre die Anzahl der anstehenden Unternehmensnachfolgen in Deutschland. Basis dieser Schätzungen waren die Umsatzsteuerstatistik, der Mikrozensus und IfM-eigene Erhebungsdaten.⁴ Nach diesen Schätzungen standen im Zeitraum von 2005 bis 2009 rund 354.000 Unternehmen zur Übernahme an. Pro Jahr galt es, ca. 70.900 Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten zu übertragen. 46.500 dieser Unternehmen sollten aus Altersgründen der Unternehmensleitung übergeben werden. Fast 20 Prozent der männlichen und rund 15 Prozent der weiblichen Selbstständigen waren älter als 55 Jahre. Für eine große Zahl von Unternehmern war daher schon klar, dass sie in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand treten würden.⁵

1 Vgl. Gutenberg (1962), S. 400 f.

2 Vgl. Felden/Pfannenschwanz (2008), S. 25.

3 Vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 6 ff.

4 Vgl. Freund (2004); IfM Bonn (2001); Freund (2000); Schröer/Freund (1999); Freund et al. (1995).

5 Vgl. Freund (2004), S. 57.

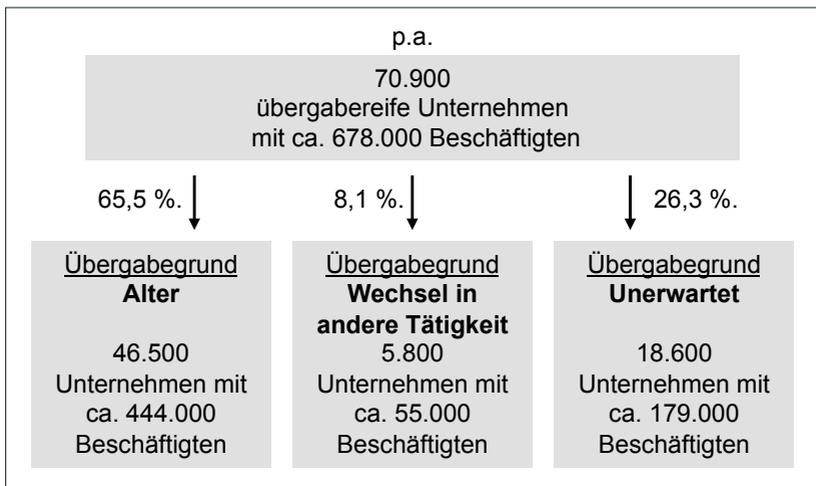


Abbildung 1: Jährliche Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2005 bis 2009 nach Übergabegründen und Beschäftigung⁶

Aufgrund neuerer, erst seit kurzer Zeit verfügbarer Datenquellen konnte die Methodik zuletzt weiterentwickelt und die Güte der Schätzergebnisse verbessert werden. Das IfM Bonn geht auf Grundlage der neuen Berechnungen davon aus, dass die Nachfolgefrage im Zeitraum von 2010 bis 2014 für knapp 110.000 Familienunternehmen relevant sein wird – was circa drei Prozent aller Familienunternehmen entspricht. Die Nachfolgefrage stellt sich in Familienunternehmen dann, wenn der Eigentümer aus der Leitung seines Unternehmens alters- oder krankheitsbedingt ausscheidet oder verstirbt und das Unternehmen ein hinreichendes Potenzial für eine Übernahme bietet. Das entspricht 22.000 Übergaben pro Jahr. Von den Übergaben werden im Fünf-Jahres-Zeitraum 1,4 Millionen Beschäftigte oder 287.000 Beschäftigte pro Jahr betroffen sein. Den häufigsten Übergabegrund stellt dabei mit einem Anteil von 86 Prozent wiederum das Erreichen des Ruhestandsalters dar, gefolgt von Übergaben aufgrund von Tod (zehn Prozent) und Krankheit des Eigentümers (vier Prozent).⁷

6 Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011a).

7 Vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 32.

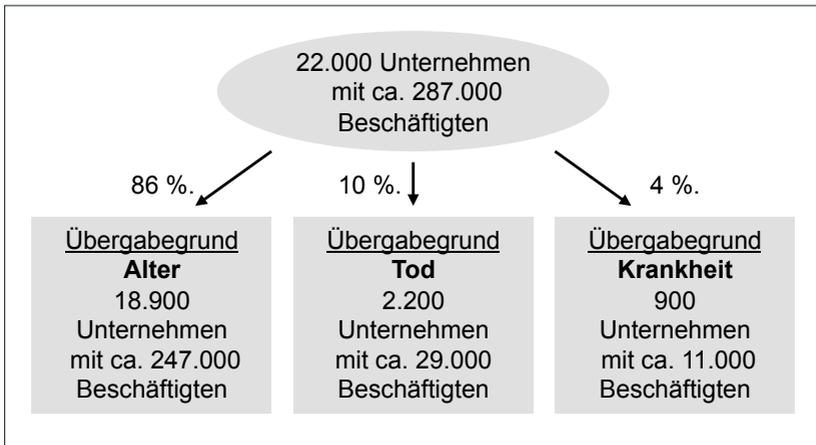


Abbildung 2: Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen⁸

Die neue Schätzung liegt deutlich unter der früheren Schätzung des IfM Bonn, die – wie oben angeführt – für den Zeitraum 2005 bis 2009 von insgesamt etwa 354.000 Unternehmensübertragungen ausging. Diese Abweichung liegt vor allem im Gegenstand der Schätzung begründet. Anders als in der Vergangenheit genügt es nun nicht mehr, dass ein Eigentümer sich aus seinem Unternehmen zurückziehen wird und es für eine Fortführung vorgesehen hat. Vielmehr wird zusätzlich gefordert, dass bei diesem Unternehmen tatsächlich mit einer Fortführung gerechnet werden kann. Nicht alleine die Absicht des Alteigentümers zählt also, sondern die realistische Chance, tatsächlich einen Nachfolger zu finden. Dafür müssen die Unternehmen ökonomisch attraktiv sein. Die damit verbundene Forderung eines Mindestgewinns von rund 49.500 € plus Mindestverzinsung des Eigenkapitals ist deutlich schärfer als die frühere Forderung eines Mindestjahresumsatzes von 50.000 €. Bei gut acht Prozent der mit der früheren Methode berechneten Nachfolgefälle wurde von einer Stilllegung ausgegangen. Diese, vor allem kleineren, Unternehmen werden aufgrund der deutlich strengeren Anforderungen des neuen Verfahrens von vornherein nicht mehr als übernahmewürdig eingestuft.⁹ Auch wenn die Zahl der Unternehmensübertragungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen nach der neuen Schätzung niedriger ausfällt, ist das Thema für viele Unternehmer und Mitarbeiter weiterhin virulent. Offenbar lassen jedoch

⁸ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011b).

⁹ Vgl. Hauser/Kay/Boerger (2010), S. 25.

immer noch viele Unternehmer das Thema Unternehmensnachfolge auf sich zukommen und verkennen dabei, dass eine vernünftige Nachfolgeplanung mindestens zwei – bei familienfremder Nachfolge nicht selten bis zu fünf – Jahre in Anspruch nimmt. In der Praxis ist eine verbreitete Scheu der Unternehmer festzustellen, die eigene Nachfolge zu planen.¹⁰ Die rechtzeitige Planung der Nachfolge ist aber eines der wichtigsten Gebote bei der Nachfolgeplanung.¹¹ In vielen Fällen wird die Unternehmensnachfolge zu spät eingeleitet, mit fatalen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter.¹²

Gesamtwirtschaftlich betrachtet hängt – wie oben angeführt – jährlich die Existenz von circa 287.000 Arbeitsplätzen von der reibungslosen Übergabe der Unternehmen an die Nachfolgegeneration ab. Findet sich kein Nachfolger, ist der Fortbestand eines Betriebes bedroht. Nach den älteren Schätzungen des IfM Bonn mussten jährlich acht Prozent oder 33.500 der zu übertragenden Unternehmen schließen, weil die Nachfolge nicht geregelt werden konnte. Das traf selbst auf Unternehmen zu, die über Jahre hinweg erfolgreich gearbeitet hatten und mit genügend Kapital und Liquidität ausgestattet waren. Die Folge war der Verlust von Arbeitsplätzen und Vermögen.¹³ Es ist offensichtlich, dass es nicht genügend Interessenten gibt, die bereit sind, Unternehmen zu übernehmen. Es stellt sich die Frage, wie sich das ändern ließe.¹⁴

Das Thema Unternehmensübertragungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen wird auch auf europäischer Ebene intensiv diskutiert. Europaweit können ebenfalls immer weniger Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden. Die Nachfolgeproblematik betrifft zigtausende Mitarbeiter, deren Arbeitsplätze gefährdet sind. Nach Angaben der Europäischen Kommission von 2006 ziehen sich ein Drittel der Unternehmer in der Europäischen Union in den nächsten zehn Jahren aus dem Geschäftsleben zurück, und zwar überwiegend jene, die Familienunternehmen leiten. Das weist auf eine europaweit enorme Zunahme von Unternehmensübertragungen hin, durch die bis zu 690.000 kleine und mittelständische Unternehmen und 2,8 Millionen Arbeitsplätze jährlich betroffen sein werden.¹⁵

10 Vgl. Hacker/Schönherr (2007), S. 57.

11 Vgl. Coenenberg/Jakoby/Maas (1996), S. 533.

12 Vgl. DIHK (2009), S. 5.

13 Vgl. Freund (2004), S. 30.

14 Vgl. Kay/Schlömer (2009), S. 55.

15 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 49 f.

3 Nachfolgealternativen

Grundsätzlich können Unternehmen innerhalb oder außerhalb der Familie übergeben werden. Nach Berechnungen des IfM Bonn werden knapp die Hälfte (44 Prozent) aller zur Nachfolge anstehenden mittelständischen Unternehmen an Familienmitglieder übergeben.¹⁶ Allerdings sind die von vielen Unternehmern als Idealfall angesehenen Übergaben innerhalb der Familien rückläufig. Immer häufiger stehen Unternehmer vor der Situation, keinen geeigneten Nachfolger aus dem Familienkreis zu finden, der zur Weiterführung des Unternehmens bereit oder in der Lage ist.¹⁷ Gibt es diese Möglichkeit nicht, müssen Unternehmer sich nach einem Nachfolger außerhalb der Familie und oftmals auch außerhalb des Unternehmens umsehen.¹⁸ In solchen Fällen werden die selbst gegründeten oder von früheren Generationen übernommenen Betriebe entweder an andere Unternehmen oder als Management-Buy-In (MBI) an unternehmensexterne Führungskräfte verkauft.¹⁹ Nach Berechnungen des IfM Bonn werden in Deutschland circa 21 Prozent der zu übertragenden Unternehmen an andere Unternehmen und etwa 17 Prozent an externe Führungskräfte verkauft (MBI).²⁰

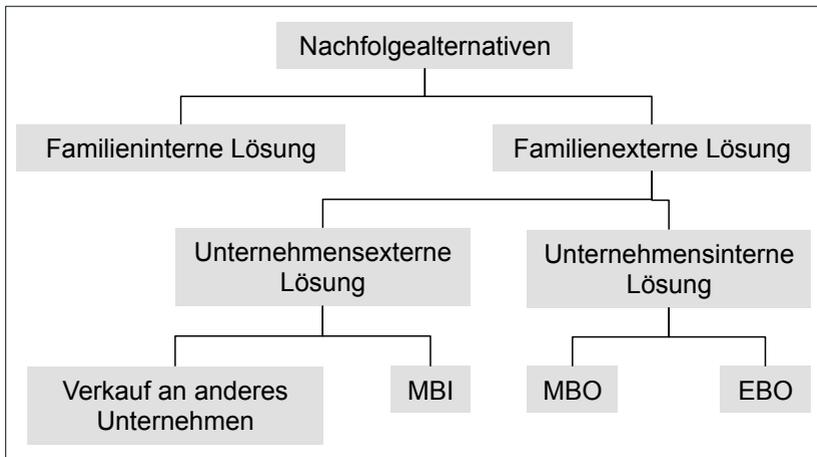


Abbildung 3: Nachfolgealternativen²¹

16 Vgl. Freund (2004), S. 23.

17 Vgl. Wagner (2011), S. 9.

18 Vgl. Deutsche Bank Research (2007), S. 15.

19 Vgl. Forst (1992), S. 5.

20 Vgl. Freund (2004), S. 23.

21 Vgl. Weiß (2001), S. 67; Kocalj/Hüfner 1994), S. 23.

Potenzielle Nachfolger können aber nicht nur von außen kommen sondern auch aus dem eigenen Unternehmen. Bei einer unternehmensinternen Übergabe können grundsätzlich zwei Möglichkeiten unterschieden werden. Zum einen kann ein Unternehmen von „eigenen“ leitenden Mitarbeitern übernommen werden. In diesem Fall spricht man von einem Management-Buy-Out (MBO).²² Zum anderen besteht die Möglichkeit der Übernahme eines Unternehmens durch die gesamte Belegschaft bzw. einen größeren Teil der Mitarbeiter, was als Employee-Buy-Out (EBO) bezeichnet wird.²³

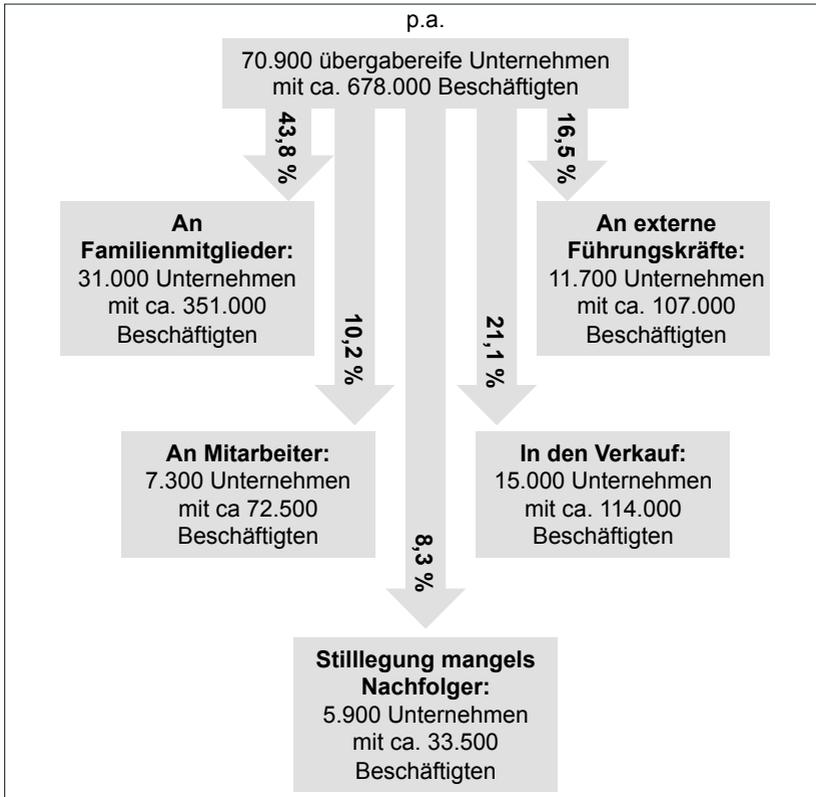


Abbildung 4: Jährliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum 2005-2009²⁴

²² Vgl. Drukarczyk (1990), S. 545; Ballwieser/Schmid (1990), S. 299; Luippold (1991), S. 157; Wagner (1993), S. 15; Küting (1998), S. 134; Lezius (2006), S. 85.

²³ Vgl. etwa Hauschka (1987); Wagner (1990a und b); Duhm (1990); Hoffmann/Ramke (1992), Oelsnitz (1993); Eyer (2001); Stettes (2008).

²⁴ Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011c).

In vielen Fällen finden sich im Unternehmen Mitarbeiter, die über das notwendige Qualifikationsprofil verfügen, das Unternehmen beinahe so gut kennen wie der Eigentümer und darüber hinaus am Aufbau einer selbstständigen Existenz interessiert sind.²⁵ Die unternehmensinternen Nachfolger bringen gute Voraussetzungen für eine Unternehmensübergabe ohne große Strukturbrüche mit, was vor allem gegenüber wichtigen Stakeholdern wie Banken von großem Vorteil ist.²⁶ Aus Sicht des Unternehmers bietet eine Unternehmensübergabe an die Mitarbeiter die Möglichkeit, das Lebenswerk zu erhalten und die Unternehmenskontinuität zu wahren.²⁷ Darüber hinaus ermöglicht eine Unternehmensübergabe an die Mitarbeiter auch eine diskrete Durchführung, da Unternehmensinterna nicht nach außen dringen.²⁸ Die Berücksichtigung eines oder mehrerer eigener Mitarbeiter als Nachfolgekandidaten bieten dem übergebenden Unternehmer eine gute Möglichkeit, sich Klarheit über deren Eignung zu verschaffen, ohne vorzeitig eine endgültige Entscheidung über den oder die Nachfolger treffen zu müssen. Je nach eigenen Vorstellungen kann sich der Unternehmer flexibel aus dem Tagesgeschäft und der unternehmerischen Verantwortung zurückziehen, und der oder die Nachfolger können schrittweise in die unternehmerische Verantwortung eingebunden werden.²⁹

Die Übergabe von Unternehmen an die Mitarbeiter kann demnach einen Beitrag zur Lösung des Nachfolgeproblems im Mittelstand leisten.³⁰ Etwa zehn Prozent der jährlichen Unternehmensübertragungen erfolgen in Deutschland an einen oder mehrere Mitarbeiter. Möglicherweise wäre diese Zahl noch höher, wenn man in den Fällen, in denen das Unternehmen an einen Unternehmensexternen verkauft worden oder sogar stillgelegt worden ist, konkreter an eine Weitergabe an die eigenen Mitarbeiter gedacht hätte.³¹

25 Vgl. Menke (1993), S. 27; Droege & Comp. (1996), S. 28; Weber (2009), S. 70.

26 Vgl. Quick (1991), S. 312; Gruhler (1998), S. 177; Janeba-Hirtl (2005), S. 32; Letmathe/Hill (2006), S. 129f.

27 Vgl. Mehrer (2004), S. 12; Schiffer (2006), S. 44.

28 Vgl. Franck (1991), S. 906.

29 Vgl. Krüger (2008), S. 37.

30 Vgl. Huydts (1992), S. 22; Weitnauer (2003), S. 16; Schmeisser/Lesener/Tscharntke (2007), S. 61. Zu einer kritischen Sichtweise dieses Argumentationsstranges vgl. Hartz/Kranz/Steger (2009a und b).

31 Vgl. Jacoby (2000), S. 39.

4 Unterschiedliche Formen der Mitarbeiterkapitalbeteiligung und Unternehmensnachfolge

4.1 Beteiligungsformen im Überblick

In der Literatur werden üblicherweise die materielle und die immaterielle Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen und am Ergebnis der Unternehmen unterschieden.³² Die immaterielle Beteiligung bezieht sich auf die Teilhabe von Mitarbeitern an Entscheidungsprozessen.³³ Bei der materiellen Beteiligung sollen Mitarbeiter finanzielle Vorteile aus einer Beteiligung ziehen. Es geht um eine dauerhafte Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital und/oder wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.³⁴

Grundsätzlich lassen sich zwei Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung unterscheiden: die Kapitalbeteiligung und die Erfolgsbeteiligung. In der Praxis werden sie häufig miteinander verknüpft, wenn etwa die Erfolgsbeteiligung zur Finanzierung der Kapitalbeteiligung genutzt wird.³⁵

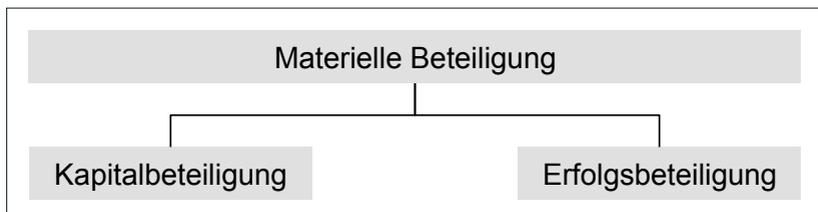


Abbildung 5: Formen der materiellen Mitarbeiterbeteiligung³⁶

Eine Erfolgsbeteiligung basiert auf dem Grundgedanken, die Leistungen der Mitarbeiter neben dem festen Lohn/Gehalt durch eine erfolgsabhängige Sonderzuwendung im Rahmen der Vergütung zu honorieren. Diese ist vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens abhängig. Basis der Erfolgsbeteiligung ist die Erzielung eines periodischen Erfolgs, von dem ein Teil an die Mitarbeiter ausgeschüttet

32 Vgl. Stracke/Martins/Peters/Nerdinger (2007), S. 19.

33 Vgl. Gaugler (1999), S. 16.

34 Vgl. Backes-Gellner et al. (2002), S. 5.

35 Vgl. Backes-Gellner/Kay (2002), S. 3.

36 Vgl. Mehrens/Stracke/Willke (2011), S. 10.

wird.³⁷ Bei einer Kapitalbeteiligung stellen Mitarbeiter dem Unternehmen finanzielle Mittel zur Verfügung. Hierbei kann es sich entweder um Fremd- oder um Eigenkapital handeln.³⁸ Für die Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge durch die Mitarbeiter 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 Mitarbeiter darstellen.³⁹

Für die Mitarbeiterkapitalbeteiligung gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, die im Folgenden kurz skizziert werden. Besondere Bedeutung kommt dabei dem neuen Modell des Mitarbeiterbeteiligungsfonds zu, der als überbetriebliche Beteiligungsform besonders für kleine und mittlere Unternehmen interessant ist. Neben diesem neuen Modell gelten seit dem 1. April 2009 auch veränderte Regeln für die staatliche Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen.⁴⁰

So vielfältig wie die Rechtsformen der deutschen Unternehmen waren auch bisher schon die Möglichkeiten der Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Deshalb gibt es kein Standardmodell, das für alle Unternehmen geeignet wäre. Beteiligungsmodelle müssen auf die individuellen Verhältnisse und die Interessen der jeweiligen Unternehmen und Mitarbeiter zugeschnitten werden, damit sie brauchbar sind. Trotzdem lassen sich in der Praxis einige bewährte Modelle finden, die in vielen Unternehmen gleichermaßen angewendet werden.⁴¹

4.2 Formen der Kapitalbeteiligung

4.2.1 Fremdkapitalbeteiligung

Die typische Form der Fremdkapitalbeteiligung ist das Mitarbeiterdarlehen. Hierbei stellen Mitarbeiter dem Unternehmen für einen vereinbarten Zeitraum finanzielle Mittel zur Verfügung, die nach Ablauf des Zeitraumes zu einem vorab vereinbarten Zinssatz zurückzuzahlen sind. Rückzahlung und Verzinsung des bereitgestellten Kapitals erfolgen grundsätzlich unabhängig von der wirtschaft-

37 Vgl. Schneider/Fritz/Zander (2007), S. 15 ff.

38 Vgl. Meyer (2009), S. 10.

39 Vgl. Berger (1993), S. 260.

40 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009).

41 Vgl. Beyer/Lezius (1991), S. 55; Gaugler (2009), S. 431.

lichen Lage des Unternehmens.⁴² Eine Beteiligung am Wertzuwachs sowie am Verlust eines Unternehmens darf aufgrund des Fremdkapitalcharakters der überlassenen Finanzierungsmittel nicht vereinbart werden. Im Falle einer Insolvenz des Unternehmens kann die Forderung des Darlehensgebers aber wie die jedes anderen Gläubigers ganz oder teilweise ausfallen. Mitarbeiterdarlehensverträge bieten einen relativ großen Gestaltungsspielraum. Die Möglichkeit der Fremdkapitalbeteiligung von Belegschaftsangehörigen besteht für alle Unternehmen – unabhängig von ihrer Rechtsform.⁴³ Eine Fremdkapitalbeteiligung begründet kein gesellschaftsrechtliches, sondern ein schuldrechtliches Verhältnis zwischen dem Mitarbeiter als Gläubiger und dem Unternehmen als Schuldner. Daher sind mit den Darlehen keine besonderen Informations- oder Mitwirkungsrechte verbunden, die eine Unternehmensnachfolge über die Kapitalbeteiligung vorbereiten.⁴⁴ Arbeitnehmerdarlehen stellen damit allenfalls einen sinnvollen Einstieg in die Regelung der Unternehmensnachfolge dar, da sie als eine „umkehrbare Testlösung“ betrachtet werden können.⁴⁵

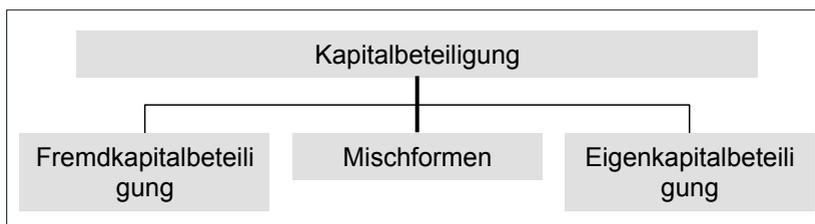


Abbildung 6: Formen der Kapitalbeteiligung⁴⁶

4.2.2 Eigenkapitalbeteiligung

Die am weitesten reichende Form einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter ist die Eigenkapitalbeteiligung. Je nach Rechtsform eines Unternehmens können die Mitarbeiter durch Belegschaftsaktien, GmbH-Anteile und Genossenschaftsanteile am Unternehmen beteiligt werden.⁴⁷ Auf diese Weise sind die Mitarbeiter auch gesellschaftsrechtlich am Unternehmen beteiligt. Sie haben die gleichen Informations-, Kontroll- und Mitspracherechte wie die übrigen Gesellschafter eines Unternehmens. In der Regel übernehmen die Mitarbeiter dieselben Risiken wie

42 Vgl. Pankoke (2002), S. 34.

43 Vgl. Mez (1991), S. 32.

44 Vgl. Myritz/Wodok (2006), S. 29.

45 Vgl. Schneider (2002), S. 37; NRW BANK (2004b), S. 19.

46 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 12.

47 Vgl. Schneider/Fritz (2008), S. 551.

die übrigen Eigentümer. Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen sind auch Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligung über stille Beteiligungen oder Genussrechte zu finden.⁴⁸ In der Praxis werden die Anteile der Mitarbeiter zuweilen in einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft zusammengefasst. Hierbei handelt es sich demnach um eine indirekte Beteiligung.⁴⁹

Zusätzlich zu diesen betrieblichen Beteiligungsformen gibt es die Möglichkeit einer überbetrieblichen Beteiligung über das Instrument eines Mitarbeiterbeteiligungsfonds. Bei diesem Modell sind drei Akteure zu unterscheiden: Mitarbeiter, Unternehmen und eine Fondsgesellschaft. Mitarbeiter erwerben Anteile an einem Fonds, dieser wiederum beteiligt sich am Kapital mehrerer Unternehmen – u. a. auch am Arbeit gebenden Unternehmen. Der Mitarbeiterbeteiligungsfonds ist ein rechtlich unselbstständiges Sondervermögen, das von einer Kapitalanlagegesellschaft für Mitarbeiter von Unternehmen aufgelegt und verwaltet wird. Es bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, die Mittel für die Beteiligung der Mitarbeiter am Unternehmenskapital aufzubringen. Sie reichen von einer vollständigen Finanzierung durch das Unternehmen bis zu freiwilligen Zahlungen der Mitarbeiter.⁵⁰

Ein Beispiel für eine stille Beteiligung der Mitarbeiter – Die Claas KGaA

Die **Claas KGaA mbH**, ein weltweit tätiger Landmaschinenhersteller mit Sitz im ostwestfälischen Harsewinkel, bietet seit 1984 unter dem Motto „aus Mitarbeitern sollen Mitinhaber werden“ den Mitarbeitern die Möglichkeit, sich über die Claas Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft mbH (CMG) am Kapital und am Erfolg ihres Unternehmens zu beteiligen. Mit der Zeichnung von Anteilen wird der Mitarbeiter zum stillen Gesellschafter der CMG. Diese sammelt die Einlagen der Mitarbeiter und stellt sie den Unternehmen der CLAAS-Gruppe zur Verfügung.⁵¹ Die CMG ist wiederum stille Gesellschafterin der Claas KGaA mbH, der Konzernmutter der Claas-Gruppe.

Heute besitzen über 60 % der in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter Anteile an der CMG. Neben der Möglichkeit, Vermögen für die Altersvorsorge anzusparen, bietet die CMG durch die Beteiligung am Betriebsergebnis eine gute Chance auf eine attraktive Rendite.

48 Vgl. Schanz (1985), S. 156.

49 Vgl. Sendel-Müller/Weckes (2010), S. 2.

50 Vgl. Hardieck (2009), S. 80.

51 Vgl. o. V.: CMG, Claas Mitarbeitergesellschaft, online im Internet unter URL: http://www.claas.com/cl-gr/de/investor-relations/kapitalmarkt/cmg/start,bpSite=33690,lang=de_DE.html, letzter Zugriff 11.10.2011.

Der Personalbericht 08/09 hob auf S. 35 hervor: „Die ... CMG konnte 2007 einen weiteren deutlichen Zuwachs verzeichnen. Das Gesellschaftskapital ist von 22,4 (2007) auf 23,7 Mio. [EUR] angestiegen. Insgesamt haben im Geschäftsjahr 2008 71,8 % der berechtigten Mitarbeiter CMG Anteile erworben. Damit erreicht die CMG erneut die höchste Beteiligungsquote seit ihrem Bestehen. Sie ist nicht nur Ausdruck der Ertragsstärke der CMG, sondern auch des Vertrauens in die Wettbewerbsfähigkeit von CLAAS. Darüber hinaus bestätigt der neuerliche Beteiligungsrekord die hohe Identifikation der CLAASianer mit ihrem Unternehmen. Zum Ende des Geschäftsjahres 2008 waren insgesamt 4.759 stille Gesellschafter mit ihrem Kapital an der CMG beteiligt.“⁵²

4.2.2.1 Die Beteiligung am Stammkapital einer GmbH

Die Beteiligung am Stammkapital einer GmbH macht aus den Mitarbeitern gleichberechtigte Gesellschafter, die an Wertzuwachs und Gewinnausschüttung eines 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.⁵³ 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 Mitarbeiters 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 oder der vorgesehenen Nachfolger(s) kann durch den Erwerb von Anteilen des Alteigentümers oder durch eine Aufstockung des Stammkapitals erfolgen. Das ermöglicht es dem bisherigen Eigentümer, seinen Geschäftsanteil abzubauen oder in der bisherigen Höhe zu erhalten.⁵⁴

52 Vgl. Claas KGaA (Hrsg.): Personalbericht 2008/09, S. 35.

53 Vgl. Hantsch/Hantsch (1999), S. 43.

54 Vgl. Bierbaum/Kischewski/Müller/Ruf (2007), S. 53.

Ein Beispiel für eine direkte GmbH-Beteiligung – Die EGL Entwicklung und Gestaltung von Landschaft GmbH

Die **EGL Entwicklung und Gestaltung von Landschaft GmbH** mit Sitz in Hamburg ist ein Planungsbüro, das 1969 in Kassel von Professor Günther Grzimek, Arnim Koch und Jan Michael Runge mit dem Ziel einer gesellschaftlich und fachlich innovativen Arbeitsform gegründet worden ist. Als Bürostruktur wurde eine GmbH mit Mitarbeiterbeteiligung gewählt.⁵⁵

Nach Angaben des Unternehmens haben mittlerweile die Mitarbeitergesellschaftler die ursprüngliche Anteilsmehrheit der Gründungsgesellschafter übernommen. Neben dem Büro in Kassel entstanden Regionalbüros: 1978 in Hamburg, 1980 in Landshut, 1993 in Lüneburg, 1995 in Leipzig, 2000 in Erlangen sowie 2001 in Düsseldorf. Die Bilanzsumme betrug am 31.12.2010, wie im Vorjahr, rund 1,0 Mio. €.

4.2.2.2 Der Erwerb von Anteilen einer Kleinen AG

Der Erwerb von Anteilen an einer Kleinen AG im Sinne des Aktiengesetzes räumt den Erwerbern ebenfalls volle Eigentümerrechte am Unternehmen ein. Sie sind an dessen Wertzuwachs, Dividendenausschüttung und gegebenenfalls am Liquidationserlös ebenso im Verhältnis zur eigenen Einlage beteiligt wie am Verlust und an der Insolvenzhaftung. Die als Nachfolger vorgesehenen Mitarbeiter können entweder Aktien des Altunternehmers erwerben oder im Rahmen einer Kapitalerhöhung ausgegebene neue Aktien beziehen, was zur Schaffung zusätzlichen Eigenkapitals führt. Die Regelung der Unternehmensnachfolge durch Kapitalbeteiligung an einer Kleinen AG ist 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, mehrere potentielle Nachfolger am Unternehmenskapital zu beteiligen. Zahlreiche mittelständische Unternehmen haben in den letzten Jahren die Rechtsform der Kleinen AG gewählt, um insbesondere leitende Mitarbeiter mit einem einfachen Modell am Kapital des Unternehmens beteiligen zu können.⁵⁶

55 Vgl. o. V.: Geschichte, online im Internet unter URL: http://www.egl-plan.de/profil_geschichte.php, letzter Zugriff 25.4.2012

56 Vgl. Hantsch/Hantsch (2007), S. 71 ff.

4.2.2.3 Der Erwerb von Geschäftsanteilen einer Genossenschaft

Der Erwerb von Geschäftsanteilen einer Genossenschaft räumt den Erwerbern ebenfalls volle Eigentümerrechte am Unternehmen ein.⁵⁷ Wie eine Genossenschaft im Rahmen einer Unternehmensnachfolge errichtet wird – ob durch formwechselnde Umwandlung oder Neugründung und Kauf –, muss im Einzelfall entschieden werden.

Beim Formwechsel einer Kapitalgesellschaft wird die Rechtsform der bisherigen Gesellschaft in die einer Genossenschaft umgewandelt, und die ehemaligen Gesellschafter werden Mitglieder der eingetragenen Genossenschaft. Die Geschäftsanteile entsprechen dem tatsächlichen Wert des jeweiligen Anteils eines Mitglieds an der Kapitalgesellschaft. Die Mitarbeiter werden neben den Alteigentümern neue Mitglieder der eingetragenen Genossenschaft und übernehmen deren Geschäftsguthaben durch Übertragung. Dieser Vorgang erfolgt ohne notarielle Beurkundung durch Eintragung in die Mitgliederliste.

Beim Unternehmenskauf wird eine eingetragene Genossenschaft gegründet, zu der sich die betreffenden Mitarbeiter zusammenschließen. Der Übergang wird im Rahmen eines Unternehmenskaufvertrages geregelt. Das bisherige Einzelunternehmen kann als Sacheinlage in die neue Genossenschaft eingebracht und die entsprechenden Geschäftsanteile können auf die neuen Mitglieder übertragen werden. Der bisherige Unternehmer kann – zumindest für eine gewisse Zeit – noch mit in das Unternehmen eingebunden werden, um sein Wissen und seine Kontakte über das Ausscheiden hinaus auch weiterhin nutzbar zu machen. Neben einem Beratervertrag kann er selbst Mitglied der gegründeten Genossenschaft werden und beispielsweise als Aufsichtsrat dem Unternehmen beratend verbunden bleiben. Die Mitglieder, die zugleich Mitarbeiter sind, könnten sich vertraglich verpflichten, sich regelmäßig mit weiteren Anteilen zu beteiligen, um eine Verbesserung der Eigenkapitalausstattung zu erreichen.⁵⁸

4.2.3 Mischformen: Mezzanine-Beteiligungen

Betrachtet ein Unternehmen die finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter als Grundstein zukünftigen Erfolges, so ist eine Eigenkapitalbeteiligung von weit reichender Bedeutung – wie das Fundament eines Hauses. Die in ihren Konsequenzen meist weniger gewichtige Fremdkapitalbeteiligung könnte – um im Bild zu bleiben – das Dach sein. In der Mitte liegt dann das Zwischengeschoss, italienisch „Mezzanino“

57 Vgl. Münkner/Ringle/Grosskopf (2009), S. 48.

58 Vgl. Fiedler (2011), S. 7.

genannt.⁵⁹ Unter Mezzanine-Beteiligungen versteht man Mischformen zwischen Eigen- und Fremdkapitalbeteiligungen. Ob eine Mezzanine-Beteiligung eher dem Eigenkapital oder eher dem Fremdkapital zuzuordnen ist, hängt vor allem davon ab, ob sie dem Unternehmen langfristig zur Verfügung steht und die Kapitalgeber am Verlust beteiligt sind. Zudem verbleibt bei einer Mezzanine-Beteiligung der wesentliche Einfluss beim Alteigentümer.⁶⁰

4.2.3.1 Die stille Beteiligung

Eine Mezzanine-Beteiligung, die eigenkapitalähnlichen Charakter haben kann, ist die stille Beteiligung. Die stille Beteiligung räumt den Beteiligten zwar keine Rechte und Pflichten echter Gesellschafter ein und beteiligt sie auch nicht am Wertzuwachs des Unternehmens.⁶¹ Sie führt aber einen Gewinn - und je nach Vereinbarung - auch eine Verlustbeteiligung ein und stärkt somit das unternehmerische Denken möglicher Nachfolger. Bei der typischen stillen Beteiligung werden die Mitarbeiter zu Gesellschaftern, die nur im Innenverhältnis und nicht nach außen auftreten.⁶² Die Gesellschafterstruktur bleibt unverändert. Das 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. Die stille Beteiligung erfordert nur einen relativ geringen Aufwand und bietet einen großen Vertragsspielraum.⁶³ Sie kann mit Laufzeitbegrenzung abgeschlossen werden, was eine Umkehrung bereits verwirklichter 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 eines Unternehmens.⁶⁴ Bei Einbindung einer größeren Zahl von Mitarbeitern in eine stille Beteiligung ist die Gründung einer Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft üblich.⁶⁵

59 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009), S. 13.

60 Vgl. Bierbaum/Kischewski/Müller/Ruf (2007), S. 53.

61 Vgl. Witt (2001), S. 392.

62 Vgl. Havighorst/Müller (2003), S. 46.

63 Vgl. Wagner (2008), S. 24.

64 Vgl. Hantsch/Hantsch (2007), S. 40.

65 Vgl. Bierbaum/Kischewski/Müller/Ruf (2007), S. 58.

Beispiel für eine Mischform - Stille Beteiligung und direkte GmbH-Beteiligung

Wasser steht bei der **Grünbeck Wasseraufbereitungs GmbH** im Mittelpunkt. Nach eigenen Angaben liegt die Kernkompetenz bei der Erforschung, Entwicklung, Produktion und Vermarktung von Technologien, Verfahren und Produkten zur Wasseraufbereitung. Das Unternehmen sorgt seit über 60 Jahren mit hochqualifizierten Mitarbeitern und innovativer Technik für die Qualität des wichtigsten Lebensmittels, des Wassers. Schon 1968 führte das Gründerehepaar eine Mitarbeiterbeteiligung ein.

„Im Mittelpunkt des unternehmerischen Denkens und Handelns von Josef und Loni Grünbeck standen seit jeher die Mitarbeiter des Hauses. Bereits 1968 wurde das „Grünbeck-Beteiligungsmodell der sozialen Partnerschaft“ ins Leben gerufen und über mehrere Stufen konsequent ausgebaut. Heute haben Mitarbeiter die Möglichkeit, sowohl im Rahmen des Vermögensbildungsgesetzes anzusparen [als stille Beteiligung], als auch GmbH-Gesellschafter zu werden.“⁶⁶

Das Unternehmen hält auf seiner Internetseite eine Broschüre mit Erläuterungen und Vertragskopien des Grünbeck-Beteiligungsmodells bereit.⁶⁷ 2008 lag die Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter bei 48 %. Eine wesentliche Veränderung hat 2010 im Gesellschafterkreis stattgefunden: Die Familie Grünbeck hat beschlossen, wesentliche Firmenanteile in eine gemeinnützige Stiftung einzubringen. Die Loni und Josef Grünbeck-Stiftung ist somit größter Gesellschafter der Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH und verfolgt das Ziel, langfristig ein stabiler AnkerGesellschafter zu sein. Die Grünbeck Wasseraufbereitung GmbH hat 600.000 EUR eigene Anteile in die Stiftung in Form einer Zustiftung eingebracht.⁶⁸

4.2.3.2 Die Ausgabe von Genussrechten

Daneben können Mitarbeiter auch über die Einräumung von Genussrechten, die in Genussscheinen verbrieft werden können, beteiligt werden. Sie erhalten damit einen schuldrechtlichen Anspruch gegen das Unternehmen, der in seiner Aus-

66 O. V.: Der gemeinsame Weg in die soziale Partnerschaft, online im Internet unter URL: http://www.gruenbeck.de/de0211_de.htm, letzter Zugriff 25.4.2012.

67 <http://www.gruenbeck.de/resources/download/soziale.pdf>.

68 Vgl. Jahresabschluss und Lagebericht 2010 der Grünbeck Wasseraufbereitungs GmbH.

gestaltung kaum gesetzlichen Einschränkungen unterliegt. Stimmrechte gewähren Genussrechte nicht. In der Regel wird den Inhabern der Genussscheine bzw. Genussrechte ähnlich wie bei einer Anleihe eine bestimmte Mindestverzinsung gewährt oder ähnlich wie bei einer Aktie Vermögensrechte, wie eine Beteiligung am Gewinn und Liquidationserlös.⁶⁹ Die Ausgabe von Genussrechten verschafft den erwerbenden Mitarbeitern den Genuss einer jährlichen Gewinnbeteiligung. Genussrechte können unabhängig von der Rechtsform eines Unternehmens ausgegeben werden und bieten vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten.⁷⁰ Sie eignen sich vor allem deshalb für eine Nutzung im Zusammenhang mit Nachfolgeregelungen, weil der Erwerber durch Verlustbeteiligung und fehlende Absicherung des Genussrechtskapitals gegen Insolvenz in die unternehmerische Mitverantwortung eingebunden wird. Genussrechtinhaber sind aber keine Gesellschafter, und sie gewähren kein Teilnahme- und Stimmrecht in der Gesellschaftsversammlung. Eine Beteiligung an den stillen Reserven oder am Geschäftswert ist ebenfalls ausgeschlossen. Beträgt die Laufzeit mindestens fünf Jahre und vereinbaren Mitarbeiter und Unternehmen eine erfolgsabhängige Vergütung mit Verlustbeteiligung oder einen belastbaren Rangrücktritt, zählen auch die Genussrechte wirtschaftlich zum Eigenkapital.⁷¹

4.2.4 Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft

Eine weitere Option der Mitarbeiterkapitalbeteiligung besteht darin, Mitarbeiter als Kapitalgeber über eine Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaft zu beteiligen.⁷² Diese Beteiligungsgesellschaft wird „zwischen geschaltet“, d. h., die Beteiligten haben eine vermögensrechtliche Beziehung zur Beteiligungsgesellschaft - in der Regel über eine Kapitalbeteiligung.⁷³ Die Beteiligungsgesellschaft wiederum hat eine vermögensrechtliche Beziehung zum Unternehmen. Für Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaften wird häufig die Rechtsform der GmbH gewählt. Auch Stiftungsmodelle sind üblich. Neuerdings kommen Genossenschaftsmodelle vor.⁷⁴

69 Vgl. Schneider/Zander (1985), S. 183.

70 Vgl. Havighorst/Müller (2003), S. 56.

71 Der Rangrücktritt der Genussrechtinhaber gegenüber anderen Gläubigern bedeutet, dass im Falle von Zins- und Rückzahlungsansprüchen Ansprüche anderer Fremdmittelgeber berücksichtigt werden, bevor die Genussrechtinhaber ihr Kapital zurückerhalten. Die Genussrechtinhaber stehen dagegen im Rang vor stillen Gesellschaftern und Gesellschafterdarlehen und vor den Eigenkapitalgebern. Vgl. Bierbaum/Kischewski/Müller/Ruf (2007), S. 60.

72 Vgl. Schneider/Fritz (2008), S. 555.

73 Vgl. Wagner (2000), S. 101.

74 Vgl. Fähndrich (2011), S. 40.

4.2.5 Die Beteiligung an einem überbetrieblichen Mitarbeiterbeteiligungsfonds

Im Rahmen einer gesetzlichen Novellierung wurden im Frühjahr 2009 die bisherigen Möglichkeiten zur Mitarbeiterkapitalbeteiligung um ein weiteres Modell ergänzt. Neu unter den Beteiligungsoptionen ist die Beteiligung durch das Instrument eines überbetrieblichen Mitarbeiterbeteiligungsfonds. Der Fonds fungiert dabei als Kapitalsammelstelle. Mitarbeiter können Anteile an einem Fonds erwerben und damit an mehreren Unternehmen gleichzeitig beteiligt sein. Durch den Fonds erfolgt diese Beteiligung an den verschiedenen Unternehmen jedoch nicht direkt sondern indirekt. Bei Mitarbeiterbeteiligungsfonds handelt es sich um rechtlich unselbstständige Sondervermögen, die von einer Kapitalanlagegesellschaft für Mitarbeiter von Unternehmen aufgelegt und verwaltet werden. Dem Arbeitgebenden Unternehmen der beteiligten Mitarbeiter werden die Fondseinlagen als Kapital zur Verfügung gestellt. So können die Unternehmen mehr Eigenkapital erhalten, was ihre Haftungsbasis und damit auch ihre Kreditwürdigkeit verbessert. Ausschüttungen werden an die beteiligten Mitarbeiter geleitet.⁷⁵

Das den Mitarbeiterbeteiligungsfonds zugrundeliegende Investmentgesetz sieht vor, dass die Mitarbeiterbeteiligungsfonds von einer Kapitalanlagegesellschaft als professionellem und lizenziertem Fondsmanager verwaltet werden. Die Beteiligung des Fonds an den teilnehmenden Unternehmen erfolgt durch den Erwerb von bestimmten verbrieften oder unbrieften Darlehensforderungen oder Beteiligungen an verschiedenen Unternehmen. D. h. der Fonds kann sich am Eigenkapital der teilnehmenden Unternehmen beteiligen oder als Fremdkapitalgeber auftreten.⁷⁶ Dabei bestehen jedoch Anlagegrenzen. Der einzelne Fonds ist gesetzlich verpflichtet, nach einer Anlaufzeit von drei Jahren seit der Auflegung mindestens 60 Prozent des Fondsvermögens in diejenigen Unternehmen zu investieren, deren Mitarbeiter sich an dem Fonds beteiligen. Für die Beteiligung des Fonds an Unternehmen bestehen Regeln, mit denen ein übermäßiges Risiko vermieden werden soll. So sieht der Fonds für nicht börsennotierte Beteiligungen an und für nicht börsennotierte Wertpapiere von teilnehmenden Unternehmen eine Anlageobergrenze von 25 Prozent des Wertes des Sondervermögens vor. Zusätzlich darf der Kapitalrückfluss in ein einzelnes teilnehmendes Unternehmen maximal 20 Prozent des Wertes des Sondervermögens betragen. Teilnehmende Unternehmen

75 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009), S. 15.

76 Vgl. Hardieck (2009), S. 80.

haben jedoch keinen Rechtsanspruch auf Investitionen aus dem Fonds in das Unternehmen. Maximal 40 Prozent des Fonds können in Liquidität und fungiblen Vermögensgegenständen investiert werden. Allerdings gilt auch hier eine Anlagegrenze. Nur bis zu fünf Prozent des Wertes des Sondervermögens dürfen von einer Kapitalanlagegesellschaft in einem einzelnen nicht teilnehmenden Unternehmen angelegt werden. Anleger dürfen ihre Anteile an die Kapitalanlagegesellschaft zum Rücknahmepreis zurückgeben. Um den Liquiditätsanforderungen des Fonds Rechnung zu tragen, erfolgt eine Rücknahme der Anteile aber höchstens einmal halbjährlich und mindestens einmal jährlich. Hierbei ist eine Rückgabefrist von bis zu 24 Monaten einzuhalten.⁷⁷

Mit überbetrieblichen Beteiligungsfonds hat man eine Reihe von Vorteilen verbunden: Zunächst wollte man dem sogenannten doppelten Risiko des Verlusts von Arbeitsplatz und Beteiligungskapital im Falle einer Unternehmensinsolvenz begegnen.⁷⁸ Für die Mitarbeiter werden die Vorteile einer solchen Kapitalbeteiligung zudem darin gesehen, dass deren Anlagerisiko gestreut wird.⁷⁹ Des Weiteren sollte gerade kleinen und mittleren Unternehmen ermöglicht werden, ohne eigenes Kapitalbeteiligungsmodell Mitarbeiter zu beteiligen. Außerdem sollte die Handelbarkeit (Fungibilität) von Anteilen auch bei Anlage in nicht börsennotierten Unternehmen verbessert werden. Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, die Anteile bei einem Wechsel des Arbeitsplatzes je nach Wunsch zurückzugeben oder zu behalten. Es sollten zudem Möglichkeiten geschaffen werden, der Bewertungsproblematik beim Erwerb und Verkauf von Anteilen zu begegnen, sofern es sich nicht um eine börsennotierte Aktiengesellschaft handelt. Schließlich sollte der administrative Aufwand für die beteiligten Unternehmen reduziert werden, wovon wiederum vor allem kleinere und mittlere Unternehmen profitieren sollten.⁸⁰

Allerdings ist festzustellen, dass in Deutschland bis dato kein überbetrieblicher Kapitalbeteiligungsfonds angeboten wird. Bislang fehlt es offensichtlich an einer ausreichenden Zahl interessierter Unternehmen.⁸¹ Offenbar sind die administrativen Hürden für den Aufbau eines überbetrieblichen Beteiligungsfonds doch höher als vom Gesetzgeber angenommen.⁸² Denn die oben angeführten Vorschriften zur

77 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 23.

78 Vgl. Priewe (2007), S. 681; Mansfeld (2009), S. 9.

79 Vgl. Bundesministerium für Finanzen (2008), S. 53.

80 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 21.

81 Vgl. Petring/Röbisch (2010).

82 Vgl. Ragnitz (2006), S. 91.

Bildung und Aufrechterhaltung eines solchen Mitarbeiterbeteiligungsfonds sind umfangreich. Eine erhebliche Schwierigkeit besteht mithin darin, Mitarbeitern eine solche Anlage zu erklären.⁸³ Vor allem kleine und mittlere Unternehmen tun sich immer noch schwer mit der Idee einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung über Kapitalbeteiligungsfonds.⁸⁴ Das gilt umso mehr für wirtschaftlich weniger erfolgreichere Unternehmen, da laut Investmentgesetz trotz Teilnahme an einem Mitarbeiterbeteiligungsfonds kein Rechtsanspruch auf eine Zuteilung von Finanzmitteln besteht und lediglich 60 Prozent des eingebrachten Kapitals garantiert in die teilnehmenden Unternehmen zurückfließen.⁸⁵

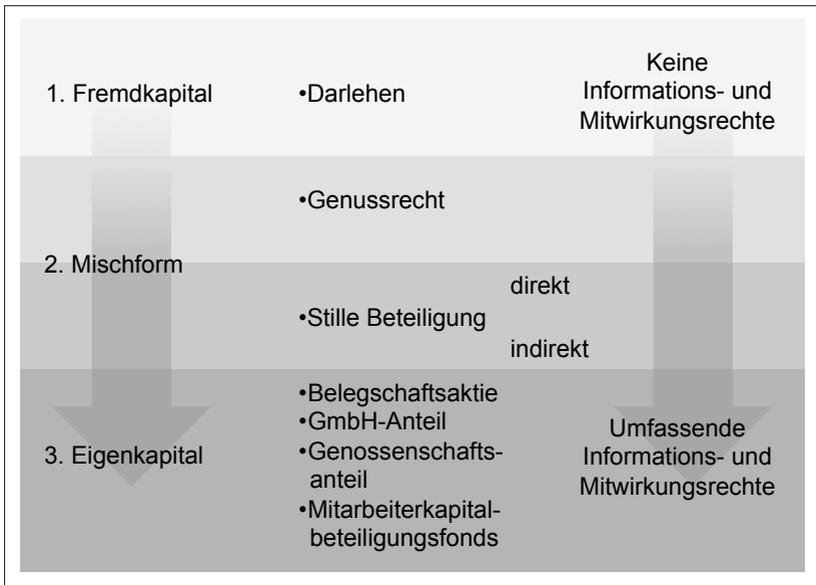


Abbildung 7: Eigen- bzw. Fremdkapitalcharakter verschiedener Beteiligungsformen⁸⁶

Überbetriebliche Beteiligungsfonds sind für kleine und mittlere Unternehmen also schon deshalb wenig attraktiv, weil die von den Mitarbeitern zur Verfügung gestellten Gelder möglicherweise nur zu einem geringen Teil oder überhaupt nicht in das arbeit gebende Unternehmen zurückfließen. Manche Kritiker fragen sogar,

83 Vgl. Rosinus (2009), S. 169.

84 Vgl. Leuner (2009), S. 30.

85 Vgl. Lowitzsch et al. (2009), S. 39.

86 Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung (2000), S. 14.

ob die Einführung solcher Fonds generell notwendig ist, zumindest aber, ob die vom Gesetzgeber vorgegebene Form angemessen ist. Für sie stellt sich die Frage, ob das gewählte Fondsmodell aufgrund der restriktiven Vorgaben zur Bildung und Aufrechterhaltung eines solchen Fonds und den damit verbundenen Anlagengrenzen des Gesetzgebers überhaupt praktikabel ist.⁸⁷ Dabei könnten Fondslösungen grundsätzlich eine wichtige Rolle spielen. Dafür ist es jedoch unabdingbar, dass das existierende Modell überarbeitet und praxistauglich weiterentwickelt wird.⁸⁸

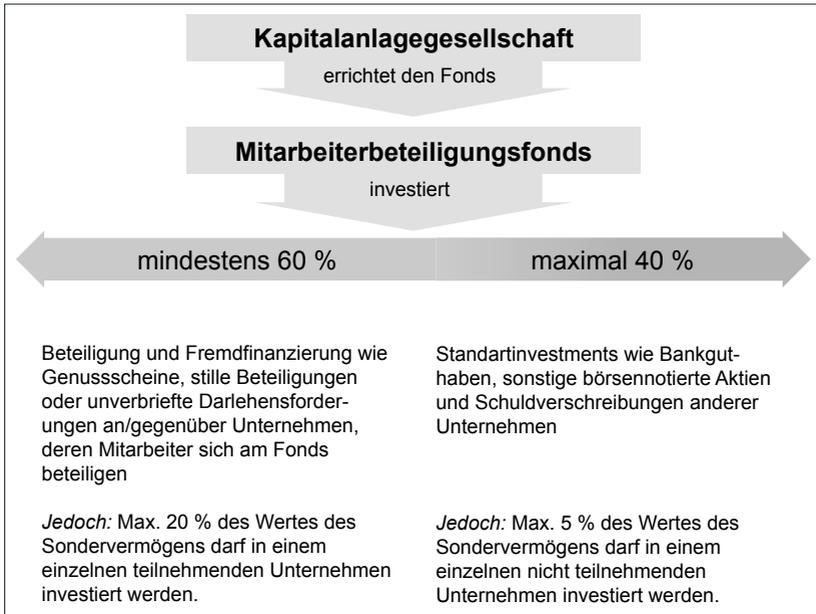


Abbildung 8: Anlagegrenzen des Mitarbeiterbeteiligungsfonds⁸⁹

Kritisiert wird überdies, dass die gesetzgeberischen Initiativen hinter den praktischen Erfordernissen der Stabilisierung und Stärkung von Unternehmen durch eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in Krisensituationen zurückbleibt. Das Investmentgesetz greift vor allem in Sanierungsfällen zu kurz. Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung kann in Verbindung mit einer kooperativen Unternehmensführung ein probates Mittel der Krisenbewältigung sein, das notwendige Entlastungen für

87 Vgl. Schmidt (2009), 26.

88 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 52.

89 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 24.

die Unternehmen bewirkt. Die sinnvolle Nutzung der finanziellen Beteiligung als Kompensation für einen etwaigen Gehaltsverzicht der Mitarbeiter ist aber aufgrund steuerrechtlicher und sonstiger Beschränkungen bisher nur eingeschränkt anwendbar.⁹⁰

Als Empfehlung zur Weiterentwicklung des Konzeptes des Mitarbeiterbeteiligungs-Sondervermögens wird eine Fondsanlage in Anlehnung an sog. ESOP-Fonds vorgeschlagen. Employee Stock Ownership Plans, kurz ESOP, sind in Ländern wie Frankreich oder den Vereinigten Staaten relativ weit verbreitet. Ein wesentlicher Vorteil des ESOP gegenüber gängigen betrieblichen Beteiligungsformen wird darin gesehen, dass das Anlagerisiko kalkulierbar bleibt – obwohl die Mitarbeiter in Beteiligungen des Arbeit gebenden Unternehmens investieren und keine Risikostreuung erfolgt. Die Anteile werden durch genau terminierte Zahlungen des Unternehmens (z. B. durch die zusätzlich zum Entgelt gewährte Erfolgsbeteiligung der Beschäftigten) an einen zu bildenden selbstständigen Unternehmensfonds, einen sogenannten ESOP Trust, oder durch vom Unternehmen bediente und getilgte Bankkredite an diesen Fonds finanziert. Demnach müssen die Mitarbeiter kein eigenes Geld für ihren Anteilserwerb aufwenden und damit auch kein zusätzliches Verlustrisiko tragen. Der Vorteil für das Unternehmen wird darin gesehen, dass die Anteile nicht von Außenstehenden erworben werden können. Durch die direkte Beteiligung der Mitarbeiter an „ihrem“ Unternehmen werden ESOP zudem positive Wirkungen auf die Motivation und Produktivität der Belegschaft attestiert.⁹¹

Darüber hinaus wird bemängelt, dass durch die Neuregelung auch der Bereich der Unternehmensnachfolge unberücksichtigt bleibt. Dabei kann die Übertragung von Eigentum bzw. Eigentumsanteilen auf die Mitarbeiter ein wichtiges Instrument zur Erleichterung der Unternehmensnachfolge in kleineren und mittleren Unternehmen darstellen - insbesondere in Handwerksunternehmen.⁹² Eine spezifische Förderung für die Beteiligung von Beschäftigten mit Blick auf Nachfolgeregelungen in kleineren und mittleren Unternehmen ist im Gesetz aber nicht vorgesehen. Als ein mögliches Modell für die Unternehmensnachfolge wird auch hier ein Employee Stock Ownership Plan (ESOP) diskutiert. Im Gegensatz zu der Übernahme eines Unternehmens durch einen Private Equity Fonds als eine auf ein kurzfristiges Engagement des Investors angelegte Transaktion, die in erster Linie auf die Restrukturierung und den möglichst raschen Weiterverkauf eines

90 Vgl. Meyer (2011).

91 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 32..

92 Vgl. Müller (1997); Rösner et al. (2006); Holstein/Niegsch/Stappel (2009).

Unternehmens an einen Dritten abzielt, ist der ESOP als langfristiges und nachhaltiges Engagement anzusehen, das ein Weiterbestehen eines Unternehmens sichert. Während die Übernahme durch einen Private Equity Fonds das Vermögen einer kleinen Gruppe von Investoren mehrt, ist der ESOP geeignet, die wirtschaftliche Sicherheit eines Unternehmens und der Mitarbeiter zu erhöhen. Ein weiterer Vorteil des ESOP als Instrument der Unternehmensnachfolge besteht darin, dass dieses Modell speziell für nichtbörsennotierte Unternehmen konzipiert ist.⁹³

Neben dem ESOP als Lösungsmöglichkeit für das Problem der Unternehmensnachfolge werden Genossenschaftsmodelle befürwortet. Wenn kein Nachfolger gefunden wird und die Schließung eines Unternehmens verhindert werden soll, ist die Übernahme durch die Mitarbeiter als Mitglieder einer zu gründenden Genossenschaft eine denkbare Option.⁹⁴ In den folgenden Überlegungen wird sowohl auf den ESOP als auch auf genossenschaftliche Lösungen näher eingegangen.

93 Vgl. Lowitzsch (2011a), S. 148.

94 Vgl. Vogt (2011), S. 3.

5 Employee Stock Ownership Plan (ESOP) als erfolgversprechende Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter

5.1 Historischer Hintergrund und Grundzüge in den USA

Ganz allgemein handelt es sich bei ESOPs um ein Instrument der Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern am Arbeit gebenden Unternehmen. Der rechtliche Rahmen findet sich im 1974 verabschiedeten „Employee Retirement and Income Security Act“ (ERISA), einem Gesetz zur Regelung betrieblicher Altersversorgung. Hier werden ESOPs als „a stock bonus plan which is required to invest primarily in employer securities and which may be leveraged“ beschrieben.⁹⁵ Bereits vor 1974 hatte es in den Vereinigten Staaten verschiedene Anläufe zur Mitarbeiterbeteiligung gegeben. Ein Höhepunkt erreichten diese Tendenzen in den 20er Jahren des vorherigen Jahrhunderts. Die Bewegung konzentrierte sich auf eine Beteiligung der Mitarbeiter am haftenden Eigenkapital des Arbeit gebenden Unternehmens, auf Employee Stock Ownership also, fand jedoch ein abruptes Ende: Aus dem berühmten schwarzen Freitag des Jahres 1929 und der anschließenden Entwicklung leitete die US-amerikanische Regierung ab, dass die Probleme der damaligen Zeit auf dem Weg kollektiver Verhandlungen zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften angegangen werden müssten.⁹⁶

Mit dieser Lösung gab sich jener Mann nicht zufrieden, der mit einiger Berechtigung als geistiger Vater der heutigen Beteiligungsszene in den Vereinigten Staaten gelten darf – Louis Kelso, Erfinder der später nach ihm benannten „Kelsonomics“. In einem unter Mithilfe von Mortimer Adler verfassten Buch, dessen Titel bezeichnenderweise „The Capitalist Manifesto“ lautet, wurde die Idee dargelegt, dass die strenge Trennung zwischen Arbeit und Kapital zwangsläufig zu überhöhten Lohnforderungen führen und damit nicht nur das einzelne Unternehmen schädigen, sondern die gesamte Wirtschaft in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen müsste. Eine Beteiligung am Haftkapital des Arbeit gebenden Unternehmens, so die Argumentation, sei ein geeignetes Korrektiv.⁹⁷

95 Vgl. Paeffgen (1992), S. 463.

96 Vgl. Russell (1985), S. 11.

97 Vgl. Kelso/Adler (1958 und 1961).

Im Vergleich zu den beeindruckenden Denkgebilden professioneller Ökonomen muten Kelsos Vorstellungen ausgesprochen naiv an. Es waren vor allem persönliche Erfahrungen in der Zeit der großen Depression, die ihn zur Idee einer speziellen Zwei-Faktoren-Wirtschaft führten. Als Mittel zur Einkommenserzielung kämen zwei Möglichkeiten in Betracht – Arbeit oder die Aufnahme von Krediten, um damit Investitionen tätigen zu können. Letztere sei aber für den „kleinen Mann“ in aller Regel nicht realisierbar.⁹⁸

Wie immer man Kelsos Diagnose beurteilen mag, er hat es dabei nicht bewenden lassen, sondern sich eine Therapie ausgedacht, deren Originalität zwischenzeitlich außer Zweifel steht: Um auch Arbeitnehmern eine zusätzliche Möglichkeit zur Einkommenserzielung zu eröffnen, bedarf es eines geeigneten Mechanismus', ihnen Zugang zum Kapitalmarkt zu verschaffen. Ein solcher Mechanismus ist der Employee Stock Ownership Plan (ESOP). Der erste ESOP wurde bereits 1956 in einer kleinen kalifornischen Zeitungskette installiert. Ein Durchbruch blieb dieser sozialen Innovation freilich zunächst versagt. Erst als es Kelso gelang, den einflussreichen Senator Russel B. Long sowohl von seinen Ideen als auch von der Notwendigkeit zu überzeugen, durch gesetzliche Maßnahmen ein für die Verbreitung von ESOPs günstiges Klima zu schaffen, änderte sich das. Longs beharrlichem Engagement ist es zu verdanken, dass 1974 im Rahmen des sog. Employee Retirement an Income Security Act (ERISA) eine erst verbindliche Regelung vorlag, indem ESOPs als „qualified employee benefit plans“ näher definiert und mit steuerlichen Anreizen ausgestattet wurden.⁹⁹

Als der ESOP im Rahmen des Employee Retirement Income Security Act 1974 gesetzlich verankert wurde, geschah das allerdings nicht als große Reform der Unternehmensfinanzierung. Vielmehr wurde er als winzige Modifikation in bereits bestehende Gesetze und Vorschriften zu Pensions- und Gewinnbeteiligungsplänen eingeführt.

Anfangs wurde der ESOP mit den gleichen Steueranreizen und Vorteilen ausgestattet, die qualifizierten Alterssicherungsplänen, wie Pensionsfonds oder Gewinnbeteiligungsplänen zur Altersvorsorge, zukamen. Tatsächlich beschränkte sich die Gesetzesvorlage (und mit ihr das verabschiedete Gesetz) zunächst darauf, Gewinnbeteiligungsplänen zur Altersvorsorge (deferred profit-sharing plans) zu gestatten, bis zu 100% ihres Kapitals in Aktien des Arbeitgeberunternehmens zu investieren, sowie Kredite für den Erwerb von Aktien des Unternehmens aufzunehmen. Um diese neuen Pläne von den ursprünglichen Gewinnbeteiligungsplä-

98 Vgl. Kelso/Hetter (1967); Kelso/Hetter-Kelso (1986).

99 Vgl. Menke/Hanisch (2008), S. 54.

nen zur Altersvorsorge (die keine Kredite aufnehmen durften) zu unterscheiden, wurden sie ESOPs genannt. Zusätzlich wurde ihnen eine Ausnahme von der Forderung zugestanden, eine »faire Rendite« zu liefern, falls der ESOP hauptsächlich dazu gedacht war, Unternehmensaktien zu erwerben. Das Resultat war eine völlig neue Art von Gewinnbeteiligungsplan, der Beschäftigte in die Lage versetzte, tatsächliche Kapitaleigner und nicht nur Nutznießer von Gewinnbeteiligungsfonds zu werden. Gleichwohl waren aus rechtlicher und steuerlicher Sicht die Änderungen in den Gesetzen und Vorschriften minimal, und kaum jemand im Parlament erkannte seinerzeit, dass ESOPs die Beschäftigten von reinen Nutznießern eines Gewinnbeteiligungsmodells in tatsächliche Anteilseigentümer verwandelte.¹⁰⁰

Kelsos Kernthese lautet, dass die Vermögenswerte einer Nation so breit wie möglich gestreut werden sollten, jedoch nicht als Kollektiveigentum, sondern als individuelles Eigentum in der Hand des einzelnen Bürgers: In einer technologisch fortgeschrittenen Gesellschaft werde es zunehmend schwierig, wenn nicht unmöglich, einen hohen Lebensstandard einzig durch abhängige Beschäftigung zu erreichen, woraus sich die Notwendigkeit einer breit gestreuten Vermögensbildung ergebe. Die Bürger müssten daher in die Lage gebracht werden, ihren Verdienst durch Kapitaleinkünfte aufzustocken, d. h. durch Zinsen und Dividenden, so dass jeder in den Genuss der Früchte des Privateigentums gelangen und an der freien Marktwirtschaft teilhaben könne. In den Vereinigten Staaten gelten ESOPs als eine Form der Alterssicherung, weshalb sie steuerlich begünstigt werden.¹⁰¹

Ihr Funktionsprinzip ist die Gründung eines Trusts (Treuhand) durch das Arbeitgeberunternehmen, der für die Beschäftigten Aktien oder ähnliche Wertpapiere hält, bis sie die Firma verlassen. Im Gegenzug für die erheblichen Steuervergünstigungen müssen die Unternehmen eine Vielzahl von Regeln befolgen, die den Teilnehmern eines ESOPs faire Bedingungen garantieren.¹⁰² Die Vorteile für das Unternehmen und seine Eigentümer bestehen in erhöhter Liquidität, Steuervorteilen und einer Steigerung der Produktivität durch höhere Mitarbeitermotivation. Der Hauptvorteil für die Beschäftigten liegt in der Möglichkeit, an der Wertsteigerung und somit am Erfolg des Unternehmens teilzuhaben. Voraussetzung für die Steuervergünstigung ist die vorschriftsmäßige Verwaltung der ESOPs, die staatlich beaufsichtigt wird.¹⁰³

100 Vgl. Schanz (1987), S. 667.

101 Vgl. Priewe/Havighorst (1999), S. 15.

102 Vgl. Koch (1991), S. 288.

103 Vgl. Paffgen (1992), S. 464.

ESOPs werden vom Unternehmen, nicht von den Beschäftigten, initiiert und finanziert. Dabei kann das Unternehmen den Plan gründen, indem es entweder Aktien bzw. Anteile beisteuert oder Bargeld zum Kauf von Aktien bzw. Sicherheiten für Darlehen zum Kauf neuer oder bereits existierender Aktien zur Verfügung stellt. Nimmt der ESOP selbst einen Kredit auf, um Aktien zu erwerben (fremdfinanzierter ESOP bzw. leveraged ESOP), beteiligt sich das Unternehmen an der Rückzahlung, indem es steuerbegünstigte Zuweisungen an den Plan leistet, mit denen dieser den Kredit bedient. Während der Laufzeit des Kredites werden den Mitarbeiterkonten im Jahresturnus Aktien bzw. Anteile zugewiesen, und zwar proportional zur Höhe der Tilgung des Kredites im jeweiligen Geschäftsjahr. Nimmt der ESOP kein Geld auf (non-leveraged ESOP), erfolgt die Zuweisung der Aktien an die Beschäftigten-Konten proportional zur Zuweisung von Aktien oder Bargeld an den Plan im jeweiligen Geschäftsjahr, wobei die Höhe der Beteiligung sich in der Regel an den Löhnen bzw. Gehältern orientiert.¹⁰⁴

Sinn und Ziel des ESOPs ist es, für die Beschäftigten Eigentum am Unternehmenskapital aufzubauen und im gleichen Zug das Wachstum des Unternehmens zu finanzieren, ohne dabei die Löhne bzw. Gehälter oder Ersparnisse der Beschäftigten in Anspruch zu nehmen. Für die Beschäftigten eröffnet der ESOP einen Zugang zu Kapital und Kredit; sie können ohne persönliches Risiko oder persönliche Haftung Eigentum am Kapital eines Unternehmens erwerben und finanzieren das aus den Vorsteuer-Gewinnen des Unternehmens. Mit anderen Worten, sie erhalten dadurch – mittelbar über das arbeitgebende Unternehmen – den gleichen Zugang zu Kredit am Kapitalmarkt wie diejenigen, die bereits vermögend sind.¹⁰⁵

Als ein Ergebnis der Anstrengungen Kelsos ist der ESOP heute ein fester Bestandteil der Unternehmenswelt in den USA. Mehr als die Hälfte aller Fortune 500-Unternehmen fördern ESOPs. Mehr als 40% der vom Inc. Magazine ermittelten 100 am schnellsten wachsenden Unternehmen finanzieren aktuell ESOPs. Nachdem ESOPs in den USA mittlerweile seit mehr als 30 Jahren praktiziert werden, gibt es eine Vielzahl von Belegen für die Erfolge dieses Modells:

- ESOPs waren erfolgreicher darin als jede andere Form der Unternehmensfinanzierung, Bürger zu Eigentümern zu machen, die normalerweise nie Eigentümer geworden wären. In der Folge trugen ESOPs zu mehr sozialer Stabilität und sozialem Frieden zwischen Kapitaleignern und Nicht-Kapitaleignern bei.
- ESOPs resultieren in deutlich höheren Altersbezügen als andere Alterssicherungspläne.

104 Vgl. Zetsche (1991), S. 833 f.

105 Vgl. Wächter/Koch (1992), S. 295.

- ESOPs leisten einen großen Betrag zur Identifikation von Arbeitnehmern mit ihrem Arbeitgeberunternehmen.
- ESOPs steigern die Produktivität und Profitabilität von Unternehmen.
- ESOPs sind ein erfolgreiches Modell für Unternehmensnachfolge und Unternehmenskontinuität.¹⁰⁶

5.2 Besondere Eigenschaften

Folgende fünf Punkte charakterisieren die besonderen Eigenschaften des ESOP-Modells als Beteiligungsform:¹⁰⁷

- **Indirekte Beteiligung über Fonds:** Analog zu anderen amerikanischen Formen betrieblicher Altersversorgung basieren ESOPs auf einer Fondsgesellschaft (Trust). Es handelt sich somit um eine indirekte Aktienbeteiligung am Arbeit gebenden Unternehmen. Der ESOP-Fonds besitzt eine eigene Rechtspersönlichkeit und wird von einem Treuhänder verwaltet.
- **Variable Entlohnung:** ESOPs können flexibel erhöht werden. Eine Einzahlung eigener Ersparnisse ist aber nicht vorgesehen. ESOP-Fonds betreiben keine Diversifikation ihres Vermögens, sondern investieren ausschließlich in Aktien des arbeitgebenden Unternehmens.
- **Hinausgeschobene Entlohnung:** Die ESOP-Anteile bleiben im Fonds gebunden, bis der Mitarbeiter das Arbeit gebende Unternehmen verlässt.
- **Stimmrechte für Mitarbeiter:** Zwar verwaltet ein Treuhänder den Fonds; die Stimmrechte der Kapitalanteile werden jedoch den ESOP-Anteilseignern unmittelbar übertragen. Der Umfang der Stimmrechte ist jedoch einschränkbar.
- **Kreditfinanzierung des Mitarbeiterkapitals:** Die bemerkenswerteste Eigenschaft der ESOPs besteht in der Möglichkeit, das zu schaffende Mitarbeiterkapital über einen steuerbegünstigten Kredit vorzufinanzieren.

106 Vgl. Menke/Hanisch (2008), S. 59.

107 Vgl. Koch (1993), S. 7 ff.

5.3 Zwei Grundmuster: Der einfache und der leveraged ESOP

In Abhängigkeit von der Art der Mittelaufbringung des Belegschaftskapitals durch ein Unternehmen lassen sich zwei Beteiligungstypen unterscheiden: der eigenfinanzierte („non-leveraged“) und der fremdfinanzierte („leveraged“) ESOP.¹⁰⁸

Zur Einrichtung eines eigenfinanzierten ESOPs gründet das Arbeit gebende Unternehmen zunächst eine Fondsgesellschaft („employee stock ownership trust“). Das Unternehmen kann nun jährlich in der Höhe variable Zuwendungen („company contributions“) an den Fonds leisten. Diese Zuwendungen erfolgen entweder in Form von neu emittierten Aktien des Arbeit gebenden Unternehmens oder in Form von liquiden Mitteln. Die liquiden Mittel werden zum Rückwerb von Kapitalanteilen der bisherigen Anteilseigner eingesetzt, beispielsweise bei einem Aktienrückkauf an der Börse. Bei der Übertragung neu emittierter Aktien auf den ESOP liegt immer eine Kapitalerhöhung vor. Bei einer solchen Übertragung sind die Bezugsrechte externer Aktionäre ausgeschlossen. Die Fondsbegünstigten, die ESOP-Aktionäre, erhalten im Rahmen der Individualzuteilung die im Fonds vorhandenen Aktien auf ihren jeweiligen Kapitalkonten gutgeschrieben („allocation“). Der ESOP-Aktionär erhält jährlich anhand eines Kontoauszuges Auskunft über den Wert seines Kapitalkontos. Bei Pensionierung oder vorzeitigem Ausscheiden aus dem Unternehmen überträgt der Fonds bei börsennotierten Aktiengesellschaften die Kapitalanteile an den ehemaligen ESOP-Aktionär oder schüttet bei nicht-börsennotierten Firmen den Aktiengegenwert in bar aus („stock distribution“). Im Fall der Barausschüttung ist das Beteiligungsunternehmen zum Rückkauf der eigenen Aktien verpflichtet.

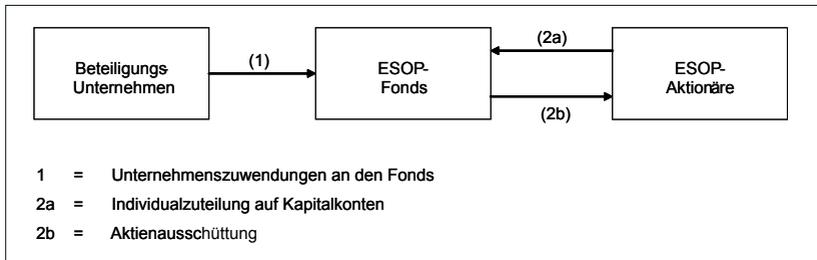


Abbildung 9: Ablauf eines eigenfinanzierten ESOP¹⁰⁹

108 Vgl. zum Folgenden Schanz (1987), S. 660 ff.; Koch (1990), S. 95ff.; derselbe (1991), S. 289ff.; derselbe (1993), S. 10 ff.

109 Vgl. Koch (1993), S. 10.

Bei einem **fremdfinanzierten ESOP** nimmt die Fondsgesellschaft bei einer Bank einen Kredit auf, um ein Aktienpaket (Minderheits-Kapitalbeteiligung) am Beteiligungsunternehmen oder wie im Falle von Buy-Out-Transaktionen eine Mehrheits-Kapitalbeteiligung zu erwerben.

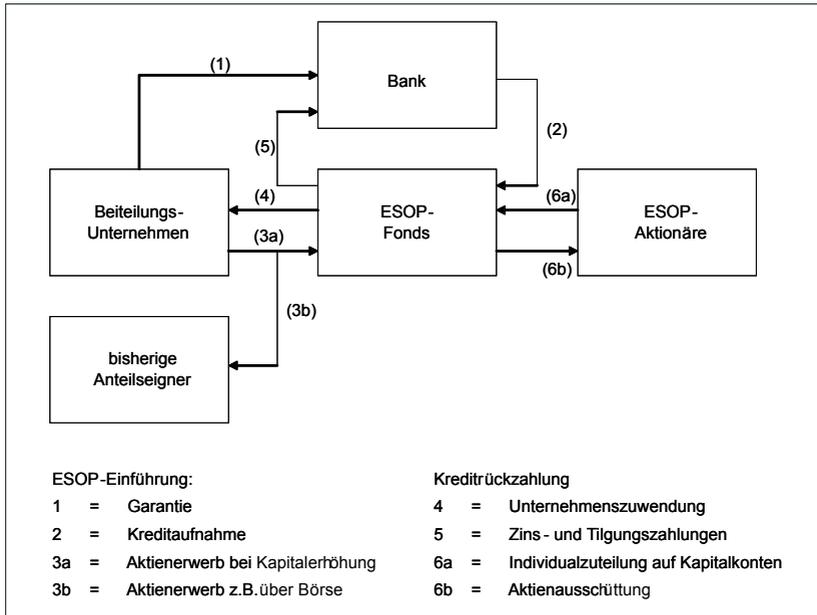


Abbildung 10: Ablauf eines fremdfinanzierten ESOPs¹¹⁰

Grundsätzlich kann zwischen den Phasen der ESOP-Einführung und der Kreditrückzahlung unterschieden werden: Bei der ESOP-Einführung wird wie beim eigenfinanzierten Modelltyp zunächst ein ESOP-Fonds gegründet. Der Verkauf des Aktienpaketes an den Fonds wird vorbereitet, indem das Unternehmen eine Garantie für die künftigen Verbindlichkeiten des Fonds bei einer Bank hinterlegt und sich verpflichtet, jährlich Unternehmenszuwendungen (liquide Mittel) an den Fonds zu leisten. Der Fonds nimmt dann einen Kredit bei der Bank auf, um anschließend ein Aktienpaket vom Beteiligungsunternehmen (Fall der Kapitalerhöhung) oder von den bisherigen Anteilseignern (Fall eines Rückkaufs von Aktien) zu erwerben. Die Fonds-Aktien, die zu diesem Zeitpunkt noch nicht der

¹¹⁰ Vgl. Koch (1993), S. 11.

Belegschaft zugeteilt sind („unallocated shares“), werden vom Treuhänder auf einem Übertragungskonto („suspense account“) verwaltet.

Die Kreditrückzahlung läuft wie folgt ab: Mit der Garantie verpflichtet sich das Beteiligungsunternehmen dazu, den vom Fonds aufgenommenen Kredit durch Unternehmenszuwendungen an den Fonds zurückzuführen. Dabei ist die Höhe der Unternehmenszuwendungen an die Zins- und Tilgungsraten gebunden, die der Fonds an die Bank leistet. Mit der Kreditrückzahlung erfolgt sukzessive eine Zuteilung der Aktien vom Übertragungskonto auf die individuellen Kapitalkonten der Belegschaftsaktionäre. Eine vollständige Zuteilung auf die ESOP-Aktionäre bereits bei Kreditaufnahme ist gesetzlich nicht zulässig. Erst mit der endgültigen Tilgung des Kredites ist das gesamte Aktienpaket auf die Belegschaft übertragen. Nach Vollzug dieser Schritte ist der fremdfinanzierte ESOP abgeschlossen. Die Beteiligungsunternehmen können die Aktienbeteiligung als eigenfinanzierten ESOP fortführen, oder der Fonds kann durch erneute Kreditaufnahme ein weiteres Aktienpaket erwerben. Die Aktienaussgabe erfolgt analog zum eigenfinanzierten ESOP-Typ. Der Belegschaftsaktionär erhält bei seiner Pensionierung oder bei vorzeitigem Ausscheiden aus dem Beteiligungsunternehmen die ihm zugeteilten Aktien bzw. deren Gegenwert.

5.4 Typologie von ESOP-Unternehmensverfassungen

Die bisherigen Erläuterungen zeigen, dass der vom Gesetzgeber vorgegebene rechtliche Rahmen einen erheblichen Gestaltungsspielraum zulässt. Ein gesetzlich vorgeschriebenes Modell existiert nicht: „The ESOP is like a machine: it has its basic functions and then a variety of moving parts.“¹¹¹ Dabei sind insbesondere die Parameter im nicht-finanziellen Gestaltungsbereich als bewegliche Teile der ESOP-„Maschine“ zu interpretieren. Die Konsequenzen der ESOP-Aktienbeteiligung für die Unternehmensverfassung sind demnach nur in Abhängigkeit von der konkreten ESOP-Gestaltung abzuleiten. Unterschieden nach finanziellen und nicht-finanziellen Gestaltungsbereichen lassen sich zwei Kriterien zur Charakterisierung von ESOP-Unternehmensverfassungen ableiten:¹¹²

- **der Umfang der Kapitalbeteiligung:** Der ESOP kann entweder eine Minderheits- oder eine Mehrheits-Beteiligung erwerben. Die Grenze wird

111 Blasi (1988), S. 32.

112 Vgl. Koch (1993), S. 37.

hier bei 50% des Grundkapitals angesetzt, wobei sie nur eine grobe Orientierung für den Einfluss von ESOP-Aktionären auf das Unternehmen geben soll; insbesondere über den faktischen Einfluss der Belegschafts-Aktionäre lässt der Kapitalanteil allein keine unmittelbare Aussage über den tatsächlichen Einfluss der Arbeitnehmer-Aktionäre zu.

- **der Umfang der Partizipationsrechte:** Der Umfang der Partizipationsrechte bestimmt sich nach geringen oder erweiterten Mitwirkungs- und Mitentscheidungsrechten für Mitarbeiter. Der erweiterte Umfang fängt bei der Arbeitsplatzpartizipation (z. B. erweiterte Entscheidungs- bzw. Handlungsspielräume am Arbeitsplatz) an, setzt sich über Leitungspartizipation (z. B. „board“-Reräsentanz) fort und bedeutet in seiner extremen Ausprägung eine demokratische Stimmrechtszuteilung.

Anhand dieser Dimensionen lässt sich eine Typologiematrix mit vier ESOP-Unternehmensverfassungen erstellen.

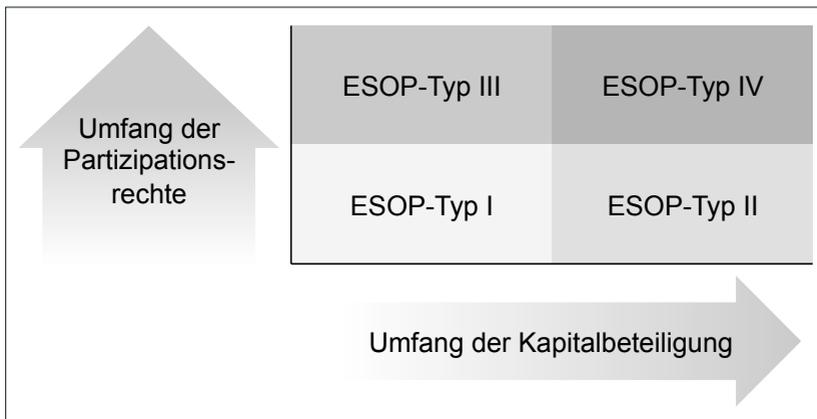


Abbildung 11: Typologiematrix der Unternehmensverfassungen¹¹³

ESOP-Typ I: Minderheits-Kapitalbeteiligung und geringe Partizipationsrechte

Dieser Typ einer ESOP-Unternehmensverfassung basiert auf den gesetzlichen Mindestvorgaben der ESOP-Gestaltung. Die Aktienbeteiligung stellt eine Entlohnung in Form einer Minderheits-Kapitalbeteiligung dar und verbietet keine oder nur geringe Partizipationsrechte. Die konventionelle Verteilung der Entscheidungsrechte innerhalb der Unternehmensverfassung bleibt unverändert.

113 Vgl. Wächter/Koch /1993), S. 293.

ESOP-Typ II: Mehrheits-Kapitalbeteiligung und geringe Partizipationsrechte

Die Kapitalbeteiligung des ESOP-Fonds liegt über 50%-Anteil am Grundkapital, ohne dass ein erweiterter Einfluss der Arbeitnehmer auf Unternehmensentscheidungen über Partizipationsrechte stattfindet. In nicht-börsennotierten Aktiengesellschaften ist beispielsweise der Umfang der Stimmrechte beschränkt, so dass die Belegschaft keinen Einfluss auf die Besetzung des „board of directors“ hat.

ESOP-Typ III: Minderheits-Kapitalbeteiligung und erweiterte Partizipationsrechte

Die Höhe des ESOP-Kapitals bleibt unterhalb der 50%-Marke. Die ESOP-Unternehmensverfassung weist dennoch Partizipationsrechte in Form einer Arbeitsplatz- und/oder Leitungspartizipation auf. So haben die Arbeitnehmer-Aktionäre beispielsweise eine Vertretung im „board“ und/oder erweiterte Handlungsspielräume am Arbeitsplatz.

ESOP-Typ IV: Mehrheits-Kapitalbeteiligung und erweiterte Partizipationsrechte

In diesen Fällen führt die Mehrheits-Kapitalbeteiligung des ESOP-Fonds auch zu einem bedeutsamen Einfluss der Arbeitnehmer auf Entscheidungen innerhalb der Unternehmensverfassung.

Eine weitere Differenzierung möglicher ESOP-Typen wäre denkbar, wird jedoch in dieser Abhandlung nicht weiter verfolgt. Die beschriebene Typologiematrix hat hier heuristische Funktion: Die Matrix soll verdeutlichen, dass es nicht einen einzigen ESOP-Typ gibt, sondern dass aufgrund der Gestaltungsspielräume verschiedene Ausprägungen möglich sind. Ferner ist zu bedenken, dass eine empirisch fundierte Zuordnung aller ESOPs zu den Typen kaum möglich ist, da eine Bewertung des Umfangs der Partizipationsrechte Schwierigkeiten bereitet.

5.5 Steuerliche Förderung und Verwendungsmöglichkeiten von ESOPs

Die schnelle Verbreitung von ESOPs in der US-amerikanischen Wirtschaft dürfte vor allem darauf zurückzuführen sein, dass der Gesetzgeber damit ein Instrument geschaffen hat, das die Realisierung beträchtlicher Steuervorteile erlaubt. Für die Beteiligungsunternehmen bestehen sie insbesondere darin, dass die Unternehmensbeiträge an die von ihnen errichteten ESOPs, soweit sie nicht gewisse Grenzen überschreiten, steuerlich voll abzugsfähig sind. Im Fall eines leveraged

ESOPs wirken sich neben den Darlehenszinsen auch die an den Trust geleisteten Zahlungen steuermindernd aus, die dieser zur Darlehenstilgung verwendet. Anders als bei herkömmlicher Fremdfinanzierung ist demnach nicht nur der Zins steuerlich abzugsfähig sondern auch die Darlehenssumme selbst. Die beteiligten Mitarbeiter zahlen auf ihre Anteile keinerlei Steuern, solange sich diese noch im Trust befinden; wenn sie aus dem Unternehmen ausscheiden, kommen sie in den Genuss eines verminderten Steuersatzes.¹¹⁴

Die Verwendungsmöglichkeiten von ESOPs sind vielfältig. Im Einzelnen sind die folgenden, in der Praxis sich teilweise überlappenden Einsatzfelder zu nennen:¹¹⁵

- als zusätzliche Sozialleistung des Unternehmens
- als Finanzierungsinstrument („ESOP als Kreditmechanismus“)
- im Zuge einer Unternehmensnachfolge durch Verkauf des Unternehmens an die Mitarbeiter
- im Zusammenhang mit einer Unternehmenskrise zur Rettung wirtschaftlich angeschlagener Unternehmen
- bei der Gründung von Unternehmen
- als Mittel zur Abwehr unerwünschter Übernahmen („hostile takeovers“) und
- als Tauschobjekt für Lohnzugeständnisse der Mitarbeiter.

5.6 Unternehmensnachfolge und Steueranreize für ESOPs

Neben dem offensichtlichen Gewinn für die Beschäftigten brachten ESOPs auch den bisherigen Eigentümer des Unternehmens Vorteile. Der ESOP schuf einen Markt, auf dem die bisherigen Eigentümer ihr Unternehmen teilweise oder gänzlich an die Beschäftigten veräußern konnten. Vor der Einführung des ESOPs konnten Eigentümer aus ihrem Unternehmen nur aussteigen, indem sie einen Börsengang unternahmen, das Unternehmen oder Teile davon an einen Wettbewerber verkauften oder ihre Anteile dem Unternehmen verkauften. Ein Börsengang ist für die meisten privat geführten Unternehmen kaum durchführbar, allenfalls wenn sie zu den wenigen gehören, die in einer schnell wachsenden Branche agieren oder einen Jahresgewinn von über 100 Millionen Dollar erwirtschaften. Auch die Option, an einen Wettbewerber zu verkaufen, ist zumeist keine Alternative,

114 Vgl. Priewe (2001), S. 114.

115 Vgl. Rosen/Klein/Young (1986), S. 18 ff.; Rosen (1986), S. 3 ff.

da das in der Regel bedeutet, dass das Unternehmen „gesundgeschrumpft“ wird oder seine Eigenständigkeit verliert.¹¹⁶

Der Aktienverkauf an das eigene Unternehmen birgt den Nachteil, dass in den allermeisten Fällen dieser Kauf durch das Unternehmen mit Krediten finanziert werden müsste. Eine Kreditfinanzierung aber hat den Nachteil, dass der Kredit mit versteuerten Einkommen zurückgezahlt werden muss, ohne steuerlich abzugsfähig zu sein, was in den meisten Fällen äußerst teuer ist. All diese Nachteile können vermieden werden, wenn der Eigentümer seine Aktien an den ESOP verkauft. Mit einem ESOP werden die Aktien nicht an einen Wettbewerber verkauft. Daher behält die Firma ihre Eigenständigkeit und ihre eigene Identität. Zwar ist bei einem ESOP in der Regel der Kauf kreditfinanziert, die Rückzahlung erfolgt jedoch mit steuerbegünstigtem Einkommen.

Darüber hinaus kann der ESOP die Aktien schrittweise, nach und nach erwerben, so dass die Schuldenlast tendenziell geringer ist. Aus diesen Gründen und weil verschiedene Studien zeigen konnten, dass ESOPs die Mitarbeitermotivation und die Produktivität steigern, stieg die Zahl der ESOPs in den Jahren zwischen der ersten gesetzlichen Verankerung dieses Modells – 1974 und 1984 – sprunghaft an. Im Jahre 1984 beschloss das Parlament mit dem Steuerreformgesetz zwei weitere wichtige steuerliche Anreize, um die Verbreitung und Entwicklung der ESOPs zu fördern. Die Steueranreize bestanden einerseits in dem sog. tax-free rollover des §1042 des Steuergesetzbuches, der Eigentümern von Kapitalgesellschaften (im weiteren C-Corporations) beim Verkauf von mindestens 30% ihrer Anteile an einen ESOP die nachgelagerte Besteuerung des Veräußerungsgewinnes ermöglicht, vorausgesetzt er wird innerhalb von zwölf Monaten in Wertpapiere zur Altersvorsorge reinvestiert. Auf diese Weise wurde Unternehmenseigentümern, die in den Ruhestand treten wollten, die Möglichkeit zur Diversifizierung ihres Vermögens bei nachgelagerter Besteuerung der Veräußerungsgewinne gegeben, wobei im Todesfall die Besteuerung für die Erben ganz entfällt. Andererseits wurde C-Corporations mit der sog. deductible dividend des § 404(k) des Steuergesetzbuches gestattet, Dividenden auf von einem ESOP gehaltene Aktien oder Anteile steuerlich abzusetzen, die zur Tilgung eines ESOP-Kredites genutzt werden, der wiederum zum Erwerb der Anteile aufgenommen wurde. Damit erhielten Unternehmen, die die ESOP-Transaktion durch einen externen Kredit finanzierten (leveraged), erweiterte steuerliche Abschreibungsmöglichkeiten. Diese Anreize führten zu einem regelrechten Boom der ESOPs in den folgenden 20 Jahren, bis die Rezession der Jahre 2002/2003 die Entwicklung bremste. In der Zwischenzeit

116 Vgl. Menke/Hanisch (2008), S. 57.

wurden die Körperschaftsteuersätze insoweit geändert, als die Besteuerung von S-Corporations günstiger wurde als die von C-Corporations. (Eine S-Corporation ist eine Kapitalgesellschaft, die steuerlich als Personengesellschaft behandelt wird, so dass Gewinne der Körperschaft nicht besteuert werden.)¹¹⁷

Da die beiden spezifischen Steuervergünstigungen für ESOPs nur auf C-Corporations anwendbar waren, erkannte der Kongress die Notwendigkeit, zusätzliche Steuervergünstigungen für S-Corporations einzuführen. 2001 wurden entsprechende Änderungen von § 1361 des Steuergesetzbuches, einschließlich einer zusätzlichen Steuervergünstigung für ESOPs in S-Corporations, verabschiedet. Diese zusätzliche Steuervergünstigung sieht vor, dass der Teil der Gewinne einer S-Corporation, der auf den ESOP als Anteilseigner entfällt, von der Steuer auf Gewinne ohne Bezug zum Kerngeschäft (unrelated business income tax) befreit ist, die in der Regel auf Einkünfte eines steuerbegünstigten arbeitgeberfinanzierten Altersvorsorgeplans (qualified employee plan) ohne Bezug zum Kerngeschäft erhoben wird. Da andere Einkünfte von ESOPs ohnehin von den Steuern befreit waren, bedeutet das, dass nunmehr alle Einkünfte des ESOPs, ob mit oder ohne Bezug zum Kerngeschäft, steuerfrei sind. In der Praxis führt diese Änderung des Steuergesetzbuches also dazu, dass eine S-Corporation, die zu 100% im Eigentum eines ESOPs steht, von jeglicher Einkommensteuer befreit ist. In den fünf Jahren nach Verabschiedung dieser Gesetzesänderung hat sich die Zahl der S-Corporations im Alleineigentum eines ESOPs stark erhöht. Aktuell wird davon ausgegangen, dass in den USA etwa 10.000 Unternehmen einen ESOP aufgesetzt haben. Davon sind über zehn Millionen Mitarbeiter erfasst.¹¹⁸

5.7 ESOPs und Unternehmensnachfolgen in der Europäischen Union

Eine Mitteilung der Europäischen Kommission von 2006 stellt fest, dass sich im Zusammenhang mit der Alterung der europäischen Bevölkerung ein Drittel der Unternehmer in der Europäischen Union, und zwar überwiegend jene, die Familienunternehmen leiten, in den nächsten zehn Jahren aus dem Geschäftsleben zurückziehen wird. Das weist auf eine enorme Zunahme von Unternehmensübertragungen hin, wovon bis zu 690.000 kleine und mittelständische Unternehmen und 2,8 Mio. Arbeitsplätze jährlich betroffen sein werden. Es wird davon ausge-

117 Vgl. Ebenda.

118 Vgl. Volz (2007), S. 18; Steinhaus (2011), S. 109.

gangen, dass infolge neuer Finanzierungsformen die innerfamiliäre Nachfolge an Bedeutung verliert, während Verkäufe an Dritte zunehmen. Das Vordringen internationaler Investoren auf ehemals lokale Märkte verbreitert dabei das Spektrum potenzieller Käufer für europäische kleine und mittelständische Unternehmen. Es sind aber gerade diese Mittelstandsunternehmen, die das Rückgrat der nationalen Volkswirtschaften bilden. Ihr Verkauf an Finanzinvestoren und strategische Investoren wird neben dem Berufsleben der abhängig Beschäftigten auch den Wohlstand und die Lebensqualität in Europas Regionen beeinflussen.¹¹⁹

Die wachsende Anzahl von Finanzinvestoren, die an Übernahmen von kleinen und mittleren Unternehmen interessiert sind, gibt der Suche nach alternativen Modellen der fremdkapitalfinanzierten Unternehmensnachfolge eine wichtige Bedeutung. Ein solches alternatives Modell ist der ESOP. Obwohl ESOPs und Finanzinvestoren gewisse Gemeinsamkeiten haben, unterscheiden sie sich in einem Punkt grundlegend: Sie begünstigen verschiedene Zielgruppen und haben unterschiedliche wirtschaftliche und soziale Auswirkungen. Bei der Übernahme durch Finanzinvestoren wird das Eigentum an ertragreichen Unternehmen und deren Gewinnen konzentriert, während der ESOP das Eigentum an Produktionsmitteln innerhalb einer Volkswirtschaft streut. Die Übernahme durch Finanzinvestoren mehrt das Vermögen einer kleinen Gruppe von Investoren, während der ESOP den Wohlstand und die wirtschaftliche Sicherheit vieler Mitarbeiter und ihrer Familien erhöht. Die Übernahme durch einen Finanzinvestor ist eine kurzfristige Transaktion, die die Restrukturierung und den Verkauf des Unternehmens an einen Dritten – oft wiederum ein Finanzinvestor – zum Ziel hat. Der ESOP dagegen ist ein langfristiges, nachhaltiges Engagement, welches den Fortbestand des Unternehmens sichert.¹²⁰

119 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 49.

120 Vgl. Lowitzsch et al. (2009), S. 41.

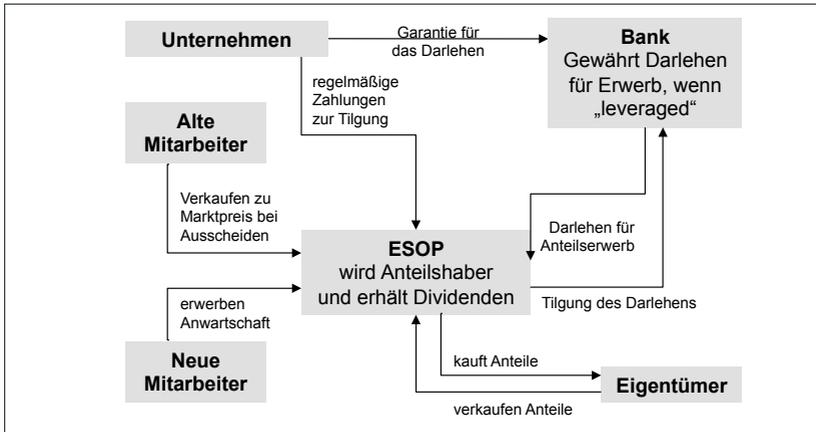


Abbildung 12: ESOPs als Vehikel der Unternehmensnachfolge¹²¹

Schnelle Profite für wenige Investoren, deren Mitglieder bereits hoch kapitalisiert sind, oder steigende Einkommen für viele Mitarbeiter, die durch den ESOP motiviert werden, ihre Unternehmen profitabler und wettbewerbsfähiger zu machen? Vor dieser Entscheidung steht die Europäische Union in einem Moment, in dem sie mit der Weitergabe des Eigentums an Produktionsmitteln in einem außerordentlichen Umfang konfrontiert ist. Dabei sind es gerade kleine und mittlere Unternehmen, die die Grundlage des Wohlstands in Europa bilden. Die fremdkapitalfinanzierte Unternehmensübertragung (leveraged buyout = LBO) nutzt die Tatsache, dass die Kosten des Produktivkapitals aus dessen künftigen Erträgen gedeckt werden können. Eine Unternehmensübergabe kann in den beiden genannten Formen umgesetzt werden. In beiden Fällen verkauft der ausscheidende Unternehmer zum Marktpreis, einschließlich des Aufschlags für die Kontrolle (control premium). Der entscheidende Unterschied ist jedoch, dass die beiden Formen verschiedene Ziele verfolgen, woraus sich wiederum sehr unterschiedliche wirtschaftliche und soziale Folgen ergeben. Obwohl beide Übergabeformen zu bis zu 80% des Kaufpreises fremdfinanziert sind, ist der Zeithorizont der Modelle völlig unterschiedlich.¹²²

Das Ziel von Finanzinvestoren ist grundsätzlich ein kurzfristiger Gewinn, der durch die Restrukturierung des Unternehmens für den Weiter-Verkauf erwirtschaftet wird. Daher wird der (Finanz-)Investor in vielen Fällen versuchen,

121 Vgl. Lowitzsch (2011b), S. 69.

122 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 51.

Kontrolle über das Unternehmen zu erlangen. Im Vergleich dazu ist der ESOP eine mehrstufige, langfristige Transaktion über einen Zeitraum von fünf bis sieben Jahren, in dem das ESOP-Darlehen dem Eigentümer ermöglicht, seine Beteiligung schrittweise zu liquidieren, ohne sofort die Kontrolle über das Unternehmen zu verlieren. Die Flexibilität des ESOPs ist für Eigentümer von kleinen und mittleren Unternehmen insbesondere dann vorteilhaft, wenn sie die Verbindung zu dem Unternehmen, das möglicherweise seit Generationen im Familienbesitz war und zu dem nicht nur wirtschaftliche, sondern auch emotionale Bindungen bestehen, nicht gänzlich aufgeben wollen. Indem sie ihr Unternehmen ratenweise an einen ESOP verkaufen, können sie zwar einerseits Managementaufgaben delegieren, andererseits aber einen maßgeblichen Teil der Kontrolle über das Unternehmen behalten, bis sie sich endgültig zur Ruhe setzen. Das Risiko der Finanzierung tragen sie bei dieser Option gemeinsam mit der finanzierenden Bank; den Mitarbeitern hingegen erwächst kein zusätzliches Risiko.¹²³

Die »Exit-Strategie« der Finanzinvestoren zielt darauf ab, das Unternehmen finanziell und operativ zu restrukturieren und anschließend zu verkaufen. Normalerweise dauert bei diesem Modell der Zyklus nicht länger als fünf Jahre. Im Gegensatz dazu fungiert der ESOP-Trust eines nichtbörsennotierten Unternehmens als ein Marktplatz für die Anteile, die er »vorhält«, wodurch es möglich wird, ausscheidenden Arbeitnehmern Anteile abzukaufen und sie neuen Arbeitnehmern anzubieten. Zwar können Finanzinvestoren die Liquidität von Kapitalmärkten erhöhen; sie schaffen Vermögenswerte jedoch nur für wenige Investoren und die Manager, die die Unternehmensübergaben gestalten und sich daran beteiligen. Mitarbeiter hingegen können im Zuge der Restrukturierung ihre Arbeitsplätze verlieren, wodurch den Regionen Verbraucher und Steuerzahler verlorengehen. Die Produktion kann in der globalisierten Welt in eine andere Region oder sogar offshore, d. h. in ein anderes Land, verlagert werden. Demgegenüber gewährleistet die fremdfinanzierte Unternehmensübertragung durch den ESOP Kontinuität und Stabilität. Mehrere Studien haben nachgewiesen, dass Unternehmen, deren Arbeitnehmer an ihrem Kapital beteiligt sind, höhere Profite erwirtschaften, mehr Arbeitsplätze entstehen lassen und bessere Steuerzahler sind als Firmen ohne Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Diese Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass die Unternehmensübergabe durch ESOPs ein wichtiges Instrument zur Umsetzung der Lissabon-Agenda sein kann, um europäische kleine und mittelständische Unternehmen wettbewerbsfähiger zu machen.¹²⁴

123 Vgl. Lowitzsch (2009), S. 16.

124 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 52.

Im Gegensatz zu Rentenfonds, in denen das Risiko der Anlagen grundsätzlich gestreut sein muss (Diversifikation), werden ESOP-Fonds ausschließlich für die Aktien bzw. Anteile des Arbeit gebenden Unternehmens eingerichtet. Dabei kann der ESOP-Fonds von Unternehmen, die nicht börsennotiert sind, genutzt werden, um einen internen Markt zum Kauf und Verkauf von Anteilen des Unternehmens für die Mitarbeiter zu schaffen. Das funktioniert dann, wenn der Fonds neben der periodischen Zuteilung von Anteilen einen Marktplatz zum Verkauf und weitergehenden Erwerb bereitstellt, was üblicherweise durch Anteilsauktionen im Zweijahresrhythmus erfolgt. Der ESOP-Fonds kann diesen Markt mit Liquidität versorgen, wenn er gleichzeitig Anteile erwirbt, um diese dann später an Mitarbeiter zu übertragen. Da durch den ESOP innerhalb des Unternehmens ein Markt für Aktien bzw. Anteile entsteht, die sonst nicht handelbar wären, ist der ESOP ein Finanzierungsmodell, von dem sowohl die Mitarbeiter als auch das Arbeit gebende Unternehmen profitieren.¹²⁵

Ein wichtiges Merkmal des ESOPs in diesem Zusammenhang besteht darin, dass die Bezahlung der Anteile bzw. Aktien fremdfinanziert (leveraged) werden kann, indem ein Kredit von einem unternehmensexternen Kreditgeber aufgenommen wird. Dieser Mechanismus ist wichtig, da er größere Transaktionen innerhalb des Unternehmens erleichtert und zugleich eine substanzielle Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter entstehen lässt. Die Schulden des ESOP-Fonds werden durch regelmäßige Zahlungen des Unternehmens an den Trust finanziert. Auch Dividenden auf Anteile bzw. Aktien aus dem Fonds können zur Tilgung des Darlehens verwendet werden, allerdings ist das lediglich eine ergänzende Möglichkeit. Wie andere Bankdarlehen müssen ESOP-Darlehen zurückgezahlt werden, unabhängig davon, ob die Dividenden zur Tilgung ausreichen. Wenn das Unternehmen, wie etwa in den Vereinigten Staaten, berechtigt ist, die ESOP-Darlehenszahlungen von der Steuer abzusetzen, ist ein solches Darlehen gegenüber den üblichen Rekapitalisierungskrediten privilegiert. Dadurch, dass das Unternehmen den Kredit, mit dem die Belegschaftsaktien vom ESOP-Fonds bezahlt werden, aufnehmen, besichern und die Tilgungen steuerlich absetzen kann, werden die Kosten einer Finanzierung nach diesem Modell erheblich reduziert. Ein zusätzlicher Vorteil des ESOP-Modells gegenüber einem konventionellen Bankkredit ergibt sich aus der Tatsache, dass die Anteile bzw. Aktien nicht an Dritte verkauft werden und somit das Risiko eines Kontrollverlustes vermieden werden kann; damit ist auch unter diesem Gesichtspunkt das ESOP-Modell einem konventionellen Bankkredit vorzuziehen. Selbstverständlich kann jede Kapitalbeteiligung der Belegschaft von

125 Vgl. Dorr/Oberholzner (2007), S. 60.

1% bis 100% mit Hilfe des ESOP-Modells auch ohne Fremdfinanzierung (non-leveraged) erreicht werden.¹²⁶

Der ESOP-Fonds kann aus verschiedenen Quellen finanziert werden:

- Darlehen des Arbeit gebenden Unternehmens, eines Gesellschafters bzw. Aktionärs, der seine Anteile bzw. Aktien verkauft, oder eines Kreditinstituts,
- Dividenden,
- Erlös vom Aktienverkauf an einen Gewinnbeteiligungsplan auf Aktienbasis,
- direkte Zahlungen des Arbeit gebenden Unternehmens.¹²⁷

Das ESOP-Modell stellt nicht nur eine neue Quelle für Anteile bzw. Aktien dar, die an einen Gewinnbeteiligungsplan verkauft werden können, sondern schafft auch einen internen Markt, auf dem die Mitarbeiter ihre Anteile bzw. Aktien verkaufen können, wodurch zugleich Anteile bzw. Aktien für künftige Mitarbeiter angesammelt werden. Der interne Aktienmarkt ist besonders für nicht börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen wertvoll, denen andere Möglichkeiten zum Handel ihrer Anteile kaum zugänglich sind. Allerdings birgt eine fremdfinanzierte Kapitalbeteiligung wie beim ESOP-Modell Risiken, weil bei fremdfinanzierten Plänen wie bei der Aufnahme eines konventionellen Darlehens regelmäßige Zahlungen unabhängig von der wirtschaftlichen Lage des Arbeit gebenden Unternehmens erforderlich sind.¹²⁸

Beim ESOP-Modell werden die Darlehen in der Bilanz des Arbeit gebenden Unternehmens als Verbindlichkeiten geführt, wenn das Unternehmen eine Garantie für das Darlehen aufnimmt oder sich zu regelmäßigen Zahlungen verpflichtet. Im Extremfall kann die Verpflichtung zur Rückzahlung des Darlehens das Überleben des Unternehmens bedrohen, wenn Zins und Tilgung für den ESOP-Fonds nicht aufgebracht werden können. Da es keinen unternehmensexternen Markt für diese Aktien bzw. Anteile gibt, kann auch der Fall eintreten, dass nicht börsennotierte Gesellschaften gezwungen sind, Anteile von ausscheidenden Mitarbeitern aufzukaufen, wenn der Gesellschaftsvertrag oder nationales Recht das vorsieht. In dieser Situation wächst diese Verpflichtung zum Rückkauf in erfolgreichen Unternehmen grundsätzlich mit steigendem Aktienwert. Wenn das Unternehmen keinen

126 Vgl. Lowitzsch (2009), S. 15.

127 Vgl. Zetsche (1991), S. 835.

128 Vgl. Koch (1993), S. 7 ff.

realistischen Plan zur Tilgung dieser Verbindlichkeit aufstellt, kann es gezwungen sein, die Anteile bzw. Aktien öffentlich zum Verkauf anzubieten, um die Verbindlichkeit zu erfüllen. Das jedoch kann sehr kostspielig werden, zum Kontrollverlust führen und eine Kapitalbeteiligung für künftige Mitarbeiter ausschließen. Eine bessere Alternative wäre eine extra für diesen Fall gebildete besondere Rückstellung (sinking fund). Entfällt ein relativ hoher Anteil der Verbindlichkeit auf wenige Planteilnehmer, kommt der Einsatz einer Lebensversicherung in Betracht. Abschließend ist noch anzumerken, dass die Kosten der Entwicklung und Umsetzung dieses Modells der finanziellen Beteiligung erheblich sein können. Auch die laufenden Kosten für Verwaltung, Rechtsberatung und Mitarbeiterberatungen bzw. Belegschaftsschulungen müssen eingerechnet werden. Bei geschlossenen Gesellschaften ergeben sich zusätzliche Ausgaben gegebenenfalls aus der Pflicht, den Unternehmenswert jährlich von einem unabhängigen Experten feststellen zu lassen. Grundsätzlich gilt, dass diese Kosten für kleinere Unternehmen etwaige Steuervorteile übersteigen können. Ein vollständiger oder teilweiser Verkauf des Unternehmens an seine Mitarbeiter mit Hilfe des ESOP stellt ein ideales Instrument für die Unternehmensnachfolge in nicht börsennotierten Gesellschaften dar.¹²⁹

Diesen Aspekt hob der Europäische Rat bereits in seiner Empfehlung vom 7. Dezember 1994 als einen der Kernpunkte hervor, und die Europäische Kommission wies jüngst auf die besondere Eignung der Eigentumsübertragung auf die Mitarbeiter zur Regelung der Unternehmensnachfolge in kleinen und mittelständischen Unternehmen hin. Der ESOP schafft einen Markt für die Anteile ausscheidender Anteilseigner zu einem für die Verkäufer akzeptablen Preis. Ein solcher Markt würde für nicht börsennotierte kleine und mittlere Unternehmen, denen andere Kapitalquellen nicht zur Verfügung stehen, ohne den ESOP nicht existieren. Während im Allgemeinen das Eigentum an Aktien des Arbeit gebenden Unternehmens für Mitarbeiter ein zusätzliches Risiko bedeutet, trifft das beim ESOP nicht zu. Zwar werden die Mitarbeiter genau wie in anderen Kapitalbeteiligungsmodellen ermutigt, in die Aktien ihres Arbeit gebenden Unternehmens und nicht in die eines anderen Unternehmens zu investieren, wodurch das Risiko konzentriert und nicht gestreut wird. Doch beim ESOP besteht ein wesentlicher Unterschied: Die Anteile werden durch genau terminierte Zahlungen des Unternehmens an den Employee Share Ownership Trust (ESOT) finanziert. Diese Zah-

129 Vgl. Europäische Kommission (2006), S. 4.

lungen stellen für den Mitarbeiter einen zusätzlichen Vorteil neben der laufenden Vergütung dar; sein Gehalt bleibt unangetastet.¹³⁰

Damit ist das wichtige Argument des „doppelten Risikos“ entkräftet, das immer wieder gegen die Beteiligung von Mitarbeitern am Kapital ihrer Arbeit gebenden Unternehmen ins Feld geführt wird.¹³¹ Demnach partizipieren die Mitarbeiter bei der Kapitalbeteiligung nicht nur am Gewinn sondern auch an Verlusten des Unternehmens. Im Insolvenzfall würden die Mitarbeiter nicht nur ihren Arbeitsplatz sondern auch ihr angespartes Kapital verlieren.¹³² Gewerkschaften sehen es daher zu Recht als ihre Aufgabe an, Mitarbeiter vor dem Risiko eines Vermögensverlustes zu schützen. Kapitalbeteiligungen am Arbeit gebenden Unternehmen sind aus ihrer Sicht unter risikopolitischen Gesichtspunkten ungünstig.¹³³ Eine maßgebliche Forderung der Gewerkschaften für die Akzeptanz von betrieblichen Beteiligungsmodellen ist daher die umfassende Absicherung des eingezahlten Kapitals der Mitarbeiter gegen das sogenannte doppelte Risiko.¹³⁴ Das Unternehmen seinerseits hat ebenfalls einen zusätzlichen Vorteil: Die Aktien werden nicht an Außenstehende verkauft; damit bleibt die Kontrolle im Unternehmen, und das Unternehmen bleibt der Region verbunden. Schließlich werden durch ESOPs die Motivation und Produktivität der Belegschaft erhöht, was die Wettbewerbsfähigkeit verbessert.¹³⁵

ESOPs können ohne Schwierigkeiten einem oder mehreren verkaufswilligen Eigentümern ihre Aktien bzw. Anteile abkaufen, während nicht verkaufswillige Eigentümer ihre Aktien bzw. Anteile weiterhin halten können. Aus Sicht der Unternehmenseigentümer bzw. Anteilseigner ist das einer der wichtigsten Vorteile des ESOPs. Gleichzeitig ermöglicht der ESOP ausscheidenden Eigentümern, ihren Wertpapierbestand ohne teuren Börsengang zu diversifizieren. Ferner wird der Beteiligungsbesitz der verbleibenden Anteilseigner nicht verwässert, da keine neuen Aktien bzw. Anteile ausgegeben werden und alle Aktien bzw. Anteile zum Marktpreis gehandelt werden. Wie oben dargelegt, tilgt in dem Fall, dass der ESOP-Fonds zum Erwerb der Aktien oder Anteile einen Kredit aufnimmt, das Unternehmen das externe Darlehen, indem es die Einnahmen des Trusts aus Dividenden mit den eigenen abzugsfähigen Zahlungen an den Plan kombiniert. Jährlich

130 Vgl. Lowitzsch (2009), S. 15.

131 Vgl. Roggemann (2010), S. 114.

132 Vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2007); Ragnitz (2008), S. 557.

133 Vgl. Hofmann/Holzner (2002), S. 9.

134 Vgl. Tofaute (2006), S. 82.

135 Vgl. Schanz (1987), S. 669.

wird eine Anzahl von Aktien bzw. Anteilen, die dem in diesem Jahr getilgten Teil des Darlehens entspricht, den persönlichen Mitarbeiterkonten zugeordnet, in der Regel proportional zu deren Gehalt. Auf diese Weise entsteht durch den ESOP in Mittelstandsunternehmen ein Markt für die Aktien bzw. Anteile ausscheidender Eigentümer zu einem für sie akzeptablen Preis, der ohne dieses Modell nicht existieren würde. Gleichzeitig kann – zu einem Zeitpunkt, an dem die Übertragung der Kontrolle über das Unternehmen angemessen erscheint – das Eigentum motivierten Mitarbeitern übertragen werden, die ein starkes Interesse am langfristigen Erfolg ihres Unternehmens haben. Somit ist der ESOP eine attraktive Alternative zum Unternehmensverkauf an Dritte.¹³⁶

Da der ESOP ein Trust-Plan ist, wird die Kontrolle über die Aktien bzw. Anteile treuhänderisch dem ESOP-Fonds (im angloamerikanischen Rechtskreis meist einem Trust) übertragen und ist von den „begünstigten Eigentümern“ getrennt. Der Treuhänder (Trustee) übt die Stimmrechte aus, während die Mitarbeiter Begünstigte des ESOP-Fonds sind. Treuhänder kann auch die Person sein, die zuvor einige oder alle eigenen Anteile bzw. Aktien an den Trust verkauft hat. Insbesondere für kleinere Unternehmen ist es einfacher, auf diese Weise die Übertragung des Eigentums in Etappen umzusetzen – für diejenigen Eigentümer, die am sofortigen Verkauf interessiert sind, wird ein Markt für die Aktien bzw. Anteile geschaffen, während andere Eigentümer ihre Aktien bzw. Anteile solange halten können, bis sie verkaufen wollen. Dadurch wird es möglich, dass Auszahlungen schrittweise erfolgen, ohne die Kontrolle sofort aufzugeben. Der große Vorzug des ESOPs ist somit die Möglichkeit, eine schrittweise 100%ige Eigentumsübertragung durchzuführen, ohne dass eine 100%ige-Fremdfinanzierung notwendig wird.¹³⁷

Der ESOP kann auch zur Verbesserung der Liquidität eingesetzt werden, die dann für jeden beliebigen betrieblichen Zweck zur Verfügung steht. Dazu werden neue Aktien bzw. Anteile ausgegeben oder alte, die von der Gesellschaft selbst gehalten werden, verkauft. Neben der Entstehung einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung erhält das arbeit gebende Unternehmen unter bestimmten Bedingungen durch den Verkauf von Anteilen bzw. Aktien an den ESOP-Fonds zum Marktpreis eine „Kapitalinjektion“. Das ist beispielsweise möglich, wenn bei der Rückzahlung des Darlehens steuerlich absetzbare Zahlungen an den ESOP-Fonds genutzt werden können. Das gleiche gilt, wenn das Unternehmen unmittelbar von den Arbeitnehmern Bargeld erhält. Doch selbst wenn diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind, wird der Deckungsstock des ESOP-Fonds vom Unternehmen durch

136 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 47.

137 Vgl. Lowitzsch (2011b), S. 68 f.

die Zahlungen an den ESOP in vollem Umfang selbst finanziert. Die Verwässerung des Beteiligungsbesitzes der bisherigen Anteilseigentümer bzw. Aktionäre wird in der Regel teilweise durch Steuervorteile kompensiert. Auch die Erhöhung der Produktivität und Profitabilität des Unternehmens infolge größerer Motivation der Belegschaft kann diesen Effekt ausgleichen, da dadurch der Wert der Anteile steigt.¹³⁸

138 Vgl. Lowitzsch et al. (2008), S. 48.

6 Genossenschaften als erfolgversprechende Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter

Häufig sind Unternehmensübergaben an Mitarbeiter mit einem Wechsel der Rechtsform verbunden. Grundsätzlich kommen hierfür – wie bei allen Unternehmensübergaben – sämtliche Formen von Personen- und Kapitalgesellschaften in Betracht, die das deutsche Gesellschaftsrecht zur Verfügung stellt. Wenn auch bislang keine empirischen Daten darüber vorliegen, welche Rechtsformen bei Übergaben von Unternehmen an die Mitarbeiter gewählt werden¹³⁹, lässt sich gleichwohl feststellen, dass die eingetragene Genossenschaft bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter bislang keine große Rolle spielt.¹⁴⁰ Die aktuelle Berichterstattung über Trends bei genossenschaftlichen Neugründungen weist jedenfalls trotz eines vielfach erkennbaren genossenschaftlichen Neugründungsbooms keine solchen Neugründungen aus.¹⁴¹

Grundsätzlich ist die Genossenschaft aber für einen MBO und vor allem für einen EBO eine vielversprechende Rechtsform. Im Gegensatz zum Verkauf an Dritte könnte die Gründung einer Genossenschaft eine umfassende und weitreichende Beteiligung großer Teile oder sogar der gesamten Belegschaft am Unternehmen ermöglichen.¹⁴² Eine solche Anwendung der eingetragenen Genossenschaft, in der die Mitglieder zugleich Mitarbeiter und Eigentümer des Unternehmens sind, wäre die „eigentümliche Wiedergeburt“ der zu Schulze-Delitzschs Zeiten aktuellen Produktivgenossenschaft, nun aber unter anderen Vorzeichen.¹⁴³ Die Produktivgenossenschaft bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit einer demokratischen Mitwirkung aller Mitarbeiter und entspräche daher einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis, das die Partizipation der Mitarbeiter als einen wesentlichen Faktor für den Erfolg eines Unternehmens ansieht.¹⁴⁴ Überdies kann der Übergang dergestalt fließend erfolgen, dass der bisherige Eigentümer zunächst als Vorstand der Genossenschaft weiter aktiv ist und später als Mitglied in den Aufsichtsrat der Genossenschaft gewählt wird und so seine Erfahrung und seine Beziehungen zum Wohle des Unternehmens auch

139 Vgl. Buschmann (2003), S. 15.

140 Vgl. Stappel (2011b), S. 51; derselbe (2011c), S. 23.

141 Vgl. Stappel, M. (2011a), S.187ff.; derselbe (2010), S. 67ff.; Blome-Drees (2010), S. 23.

142 Vgl. Eisen (2003b), S. 37.

143 Vgl. Engelhardt (1990), S. 665; Dülfer (1980), Sp. 1.359; Dülfer (2000), S. 5.

144 Vgl. Grasse (2006).

künftig noch einbringt. Die Übernahme eines Unternehmens durch die Gesamtheit oder einen Großteil der Mitarbeiter ist also nicht nur die Ultima Ratio zur Verhinderung einer Schließung sondern eine grundsätzlich erfolversprechende Option im Rahmen von Unternehmensnachfolgen.¹⁴⁵ Durch ihre doppelte Rolle als Eigentümer und Mitarbeiter fühlen sich die Mitglieder einer Produktivgenossenschaft in höherem Maße für ihr Unternehmen verantwortlich als Mitarbeiter anderer Unternehmen. Zudem sind sie stärker am Erfolg beteiligt, was sich positiv auf die Motivation auswirkt, die gerade in der Anlaufphase wichtig ist.¹⁴⁶

Das ungenutzte Potenzial für genossenschaftliche Neugründungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen im Mittelstand ist daher grundsätzlich groß. Das verwundert umso mehr, als die Genossenschaft sich als ein erfolversprechendes EBO-Modell für eine Unternehmensnachfolge durch die Mitarbeiter geradezu anbietet.

6.1 Vorteile

Die Übernahme in Form eines genossenschaftlichen EBOs durch die Mitarbeiter hat folgende Vorteile:¹⁴⁷

- Eine Genossenschaft kann bereits von drei Personen oder Unternehmen gegründet werden. Mit der Satzung lässt sich die Genossenschaft individuell für jedes Vorhaben ausgestalten.
- Im Vordergrund steht immer die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitgliedsbetriebe. Jedes Mitglied ist zugleich Eigentümer und Geschäftspartner seiner Genossenschaft. Es profitiert unmittelbar von den Leistungen des Unternehmens.
- Die Gründung einer Genossenschaft erfordert kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindesteigenkapital. Die Eigenkapitalausstattung orientiert sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kriterien. Die individuelle Festlegung eines Mindesteigenkapitals in der Satzung ist aber möglich.
- Jedes Mitglied zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile. Die Höhe dieser Geschäftsanteile wird individuell in der Satzung festgelegt. Die persönliche Haftung ist grundsätzlich nur auf die Einlage begrenzt.
- Das Risikokapital in Form der Geschäftsanteile und einer eventuell zusätzlich vereinbarten Haftsumme wird bereits während der Gründungsphase festgelegt. Somit besteht kein unkalkulierbares Risiko bei der Mitgliedschaft.

145 Vgl. Eisen (2002), S. 215; Kramer (2005), S. 19.

146 Vgl. Stappel (2000), S. 43.

147 Vgl. Bösche (2011), S. 27 ff.

- Zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Mitglieder oder Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewonnen werden. Bei einer eG erfolgt der Ein- und Austritt ohne großen Verwaltungsaufwand. Für den Eintritt reicht schlicht eine Beitrittserklärung, die Mitwirkung eines Notars ist nicht erforderlich.
- Beim Ausscheiden aus der Gesellschaft hat das Mitglied Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens, sodass die Suche nach einem Käufer der Geschäftsanteile entfällt. Ein Kursrisiko wie bei Aktien gibt es nicht.
- Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine klare Leitungs- und Kontrollstruktur. Damit bietet sie weitreichende Sicherheit im alltäglichen Geschäftsverkehr.
- Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme. Deshalb ist die Genossenschaft vor der Dominanz Einzelner und sogenannten „feindlichen Übernahmen“ geschützt. Damit wird die Souveränität der Mitgliedsbetriebe gewährleistet.
- Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) in eine eingetragene Genossenschaft nach dem Umwandlungsgesetz ist problemlos möglich. Auch die Umwandlung einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & Co KG) in eine eingetragene Genossenschaft ist flexibel handhabbar.
- Die Gründung einer Genossenschaft wird von erfahrenen Beratern der Genossenschaftsverbände begleitet. Sie besprechen vor Ort das Gründungskonzept und den Businessplan und geben dabei viele Anregungen mit auf den Weg.
- Zu guter Letzt ist noch darauf hinzuweisen, dass die eingetragene Genossenschaft seit Jahren die mit Abstand insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland ist. Die eingetragene Genossenschaft (eG) ist traditionell die am wenigsten von Insolvenz betroffene Rechtsform. Selbst im Krisenjahr 2009 lag ihr Anteil an allen Insolvenzen bei lediglich 0,1 Prozent. Um die geringe Insolvenzgefahr der Genossenschaften zu verdeutlichen, kann zudem die Insolvenzquote (Insolvenzen/10.000 Unternehmen) herangezogen werden. Die eG liegt mit 23 Insolvenzen deutlich unter dem Durchschnitt von 101 Insolvenzen pro 10.000 Unternehmen über alle Rechtsformen in Deutschland.¹⁴⁸

148 Creditreform: Insolvenzen, Neugründungen und Löschungen, online im Internet unter URL: http://www.creditreform.de/.../Creditreform/.../Insolvenzen.../2010-06-22_, letzter Zugriff 7.2.2012.

6.2 Alternativen

Bei einer Unternehmensnachfolge bietet sich – je nach Ausgangslage – bei einer Kapitalgesellschaft der Formwechsel oder aber bei einem Einzelunternehmen der Unternehmenskauf an.¹⁴⁹

6.2.1 Formwechsel

Beim Formwechsel einer Kapitalgesellschaft werden die ehemaligen Gesellschafter zu Mitgliedern der Genossenschaft. Die Beteiligung mit Geschäftsanteilen an der neuen Genossenschaft entspricht dem tatsächlichen Wert ihres Anteils an der Kapitalgesellschaft. Die Mitarbeiter werden neben den Alteigentümern neue Mitglieder dieser Genossenschaft. Sie beteiligen sich mit weiteren Anteilen, die entweder neues Geld in das Unternehmen bringen, oder es werden im Zuge einer seit August 2006 zulässigen Teilübertragung Geschäftsanteile der ehemaligen Gesellschafter übernommen.

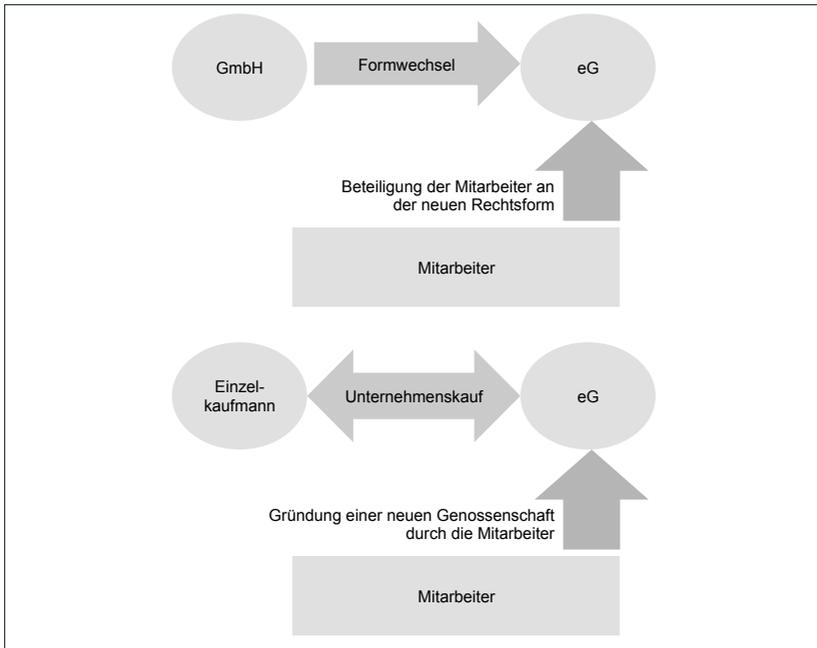


Abbildung 13: Genossenschaftliche Nachfolgeoptionen¹⁵⁰

149 Zum Folgenden vgl. Fiedler (2007), S. 78-79.

150 Vgl. Fiedler (2007), S. 79.

Selbst bei so genannten „Ein-Mann-GmbH“ ist ein Formwechsel in eine eingetragene Genossenschaft seit August 2006 möglich, da der Vorstand nur noch aus einer Person bestehen muss und das Genossenschaftsregister die Registerlöschung wegen Unterschreitung der Mindestmitgliederzahl erst ein Jahr nach der Umwandlung anordnen darf. Der Ein-Personen-Vorstand kann neue Mitglieder rechtswirksam aufnehmen, damit die satzungsgemäßen Organe berufen werden können. Das sind etwa ein Bevollmächtigter oder – bei mehr als 20 Mitgliedern – die Aufsichtsratsmitglieder sowie ein weiteres Vorstandsmitglied. Bei einem Formwechsel besteht Personenidentität zwischen der ehemaligen Kapitalgesellschaft und der eingetragenen Genossenschaft, sodass Verträge nicht neu abgeschlossen werden müssen. Das erleichtert den Umwandlungsprozess.

6.2.2 Unternehmenskauf

Beim Unternehmenskauf wird zunächst eine neue Genossenschaft gegründet, zu der sich die Mitarbeiter zusammenschließen. Eventuell kann auch der alte Eigentümer als Mitglied gewonnen werden. Der Übergang wird im Rahmen eines Unternehmenskaufvertrags geregelt. Hier werden insbesondere der Kaufpreis und die Zahlungsmodalitäten festgelegt. Wenn der Kaufpreis in monatlichen Raten zu leisten ist, wird es auch für eine neue Genossenschaft möglich sein, das Unternehmen zu erwerben. Durch die seit August 2006 mögliche Sacheinlage könnte der ehemalige Einzelunternehmer auch das Unternehmen oder Teile des Unternehmens in die Genossenschaft als Zahlung auf den Geschäftsanteil einbringen. Im Falle einer Übernahme weiterer Anteile durch die Mitarbeiter könnte der ehemalige Einzelunternehmer dann in Wege der Teilübertragung ausgezahlt werden. Die neue Genossenschaft tritt dann in die Rechte und Pflichten des Einzelunternehmers ein, wenn eine so genannte Firmenfortführung im Sinne des HGB durchgeführt wird. Die Firma der neuen Genossenschaft muss dann bis auf den Zusatz „eG“ identisch sein mit der Firma des Einzelunternehmens.

6.2.3 Gestaltungsfragen

Bei der neuen Genossenschaft – unabhängig von der Entstehung – sollten zum Schutz des Bestands Beschränkungen bei der Auszahlung von Auseinandersetzungsguthaben eingeführt werden, wie sie seit August 2006 zulässig sind. Das ist wichtig, da die Genossenschaft das Auseinandersetzungsguthaben innerhalb von sechs Monaten nach dem Ausscheiden in voller Höhe auszahlen muss. Scheidet

ein Großzeichner aus der Genossenschaft aus – sei es wegen Kündigung oder Tod – ergibt sich die Gefahr, dass die Genossenschaft diesen Betrag nicht leisten kann, ohne dass der weitere Bestand gefährdet wäre, selbst wenn das Auseinandersetzungsguthaben durch die anteilige Anrechnung von Verlustvorträgen verringert würde. Hier bieten sich zum Beispiel Satzungsregelungen an, die einen Sofortbetrag innerhalb von sechs Monaten nach dem Ausscheiden und eine Ratenzahlung für den überschießenden Betrag regeln.

Die Mitglieder, die zugleich Mitarbeiter sind, könnten sich vertraglich verpflichten, sich regelmäßig mit weiteren Anteilen zu beteiligen, um eine breitere Verteilung des Eigenkapitals zu erreichen. Das kann durch die Arbeitnehmersparzulage gemäß § 2 Abs. 1 Nr. 1 Fünftes Vermögensbildungsgesetz sogar steuerlich gefördert werden. Durch diese Regelung würde für die Mitglieder, die zugleich Mitarbeiter sind, ein besonderer Anreiz geschaffen, sich mit weiteren Anteilen zu beteiligen. Ist das geplant, sollte bei der Festlegung der Höhe des Geschäftsanteils und der Einzahlungspflichten auf den Geschäftsanteil darauf geachtet werden, dass diese Arbeitnehmersparform möglich ist.

6.2.4 Investierende Mitglieder gewinnen

Darüber hinaus wäre es möglich, durch die Beteiligung der Kunden an der Genossenschaft eine weitere Quelle für Eigenkapital zu schaffen. Wenn die Genossenschaft als Produktivgenossenschaft ausgerichtet ist – also die Mitglieder durch die Schaffung und den Erhalt von Arbeitsplätzen fördert – können die Kunden die Genossenschaft in diesem Fördersinne nicht nutzen. Sie kommen aber als investierende Mitglieder infrage. Das hat den Vorteil, dass die Kunden zwar Mitglieder sein können, dass sie aber die nutzenden Mitglieder wegen den Vorgaben des Genossenschaftsgesetzes nicht überstimmen dürfen. Die investierenden Mitglieder könnten dann aufgrund einer Satzungsregelung eine Mindestverzinsung erhalten. Für die Genossenschaft wäre diese Beteiligung ein gutes Mittel zur Kundenbindung.

6.3 Erfolgreiche Genossenschaftsgründungen im Kontext von Unternehmensübernahmen und Unternehmenskrisen

6.3.1 Das genossenschaftliche Fortführungskonzept bei der hnGeno

Name:	hnGeno eG hessnatur Genossenschaft eG
URL:	http://www.hnGeno.de/
Branche:	Textilhandel
Gründung	2011
Aktionsraum:	Global
Zweck:	Erhalt der Marke hessnatur / Handel mit Naturmode und -textilien, die fair gehandelt und ökologisch hergestellt werden.

Hessnatur wurde als Versandhandel für naturgemäße Waren 1976 von Heinz Hess gegründet. Das in Butzbach ansässige Unternehmen beschäftigt rund 300 Mitarbeiter und hat Filialen in Butzbach, Hamburg und München. Seit 1976 versickt hessnatur fair und umweltverträglich produzierte Kleidung von Hessen aus nach ganz Europa. Firmengründer Heinz Hess hatte nach der Geburt seines Sohnes einen lukrativen Job bei einem US-Pharmakonzern aufgegeben und eine Kehrtwende zur Ökobewegung gemacht. Er traf den Nerv der Zeit. Umweltbewusste Intellektuelle, Atomkraftgegner, Frauenrechtler und die ersten Grünen kleideten sich und ihre Familien bei hessnatur ein. Seine Offenheit über Herkunft, Herstellung und Vertriebswege machte Hess zum erfolgreichen Ökopionier der deutschen Textilbranche. Mehr als 900.000 Kunden führt Geschäftsführer Wolf Lüdge heute in seiner Kartei. Im Jahr 2010 erzielte das Unternehmen einen Umsatz von 60 Mio. Euro.¹⁵¹

2001 wurde das Unternehmen wegen finanzieller Schwierigkeiten an die Neckermann Versand AG verkauft und so Teil des Karstadt-Quelle Konzerns (2007 umbenannt in Arcandor). Dort gehörte hessnatur mit anderen Spezialversendern des Essener Handelskonzerns zur Primondo Specialty Group (PSG). Nach der Arcandor Insolvenz 2009 fiel die PSG an den Pensionsfonds Karstadt-Quelle-Mitarbeiter-Trust (KQMT), der die Karstadt-Betriebsrenten sichern soll. Er ist einziger hessnatur-Gesellschafter. Gemeinsam mit den anderen Spezialversandhändlern sollte das Geschäft über die Primondo Specialty Group (PSG) abgesto-

151 Vgl. o. V.: Firmengeschichte, online im Internet unter URL: <http://www.hnGeno.de/info/wer-ist-hessnatur/>, letzter Zugriff 20.9.2011.

ßen werden. Sechs Versandhändler, darunter Baby Walz und Planet Sports, hat der Fonds bereits Ende November 2010 an den US-Finanzinvestor Carlyle verkauft. Als im Dezember 2010 bekannt wurde, dass Carlyle auch hessnatur kaufen wollte, schlugen die Mitarbeiter in Butzbach Alarm.¹⁵² Denn die US-Investmentfirma ist nicht nur an Handelsunternehmen beteiligt, sondern auch an einem halben Dutzend Rüstungsfirmen. Mit „Nein zu Kriegsinvestoren“-Plakaten protestierten die hessnatur-Angestellten auf dem Firmengelände. Seitdem kämpfen Kunden, Mitarbeiter und Freunde von hessnatur um das Überleben des ökologisch, sozial und fair arbeitenden Unternehmens. „Wir sind keine Spinner, sondern an einem guten Geschäft interessiert“, sagt Christina Pöttner, stellvertretende Betriebsratsvorsitzende des Butzbacher Öko-Versenders. Und gut läuft das Geschäft ihrer Meinung nach nur, wenn hessnatur weiter fair und ökologisch handelt. Die Firma fördert unter anderem Baumwollbauern in Burkina Faso, unterstützt Weberinnen in Nepal, nachhaltige Seidenproduktion in China und den Anbau von Bio-Leinen in Hessen.¹⁵³

Belegschaftsvertreter und Berater aus dem gewerkschaftlichen und genossenschaftlichen Umfeld haben daher Anfang Januar 2011 zusammen mit Mitgliedern der Attac AG Solidarische Ökonomie und dem Netzwerk Solidarische Ökonomie ein Alternativkonzept erarbeitet, das die Fortführung des Unternehmens in den Händen der Belegschaft durch die Gründung einer Multistakeholder-Genossenschaft¹⁵⁴ aus Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und langfristig interessierten Investoren vorsieht.¹⁵⁵

Am 17. März 2011 fand die Gründungsversammlung der “hnGeno” statt, die seit dem 1. Juni 2011 offiziell eingetragene Genossenschaft ist.¹⁵⁶ Der Vorstand der hnGeno besteht aus Dagmar Embshoff, Christina Pöttner und Walter Strasheim-Weitz. Der Vorsitz des Aufsichtsrates der hnGeno wird von Andrea Rothkegel wahrgenommen.¹⁵⁷

152 Vgl. Tornau (2011), S 40 f.

153 Vgl. Tricarico, (2011).

154 Vgl. Münkner (2010), S. 129 f.

155 Vgl. Daniels (2011).

156 Vgl. o. V.: Chronologie der Ereignisse, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

157 Vgl. o. V.: Team, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/genossenschaft/wer-wir-sind/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

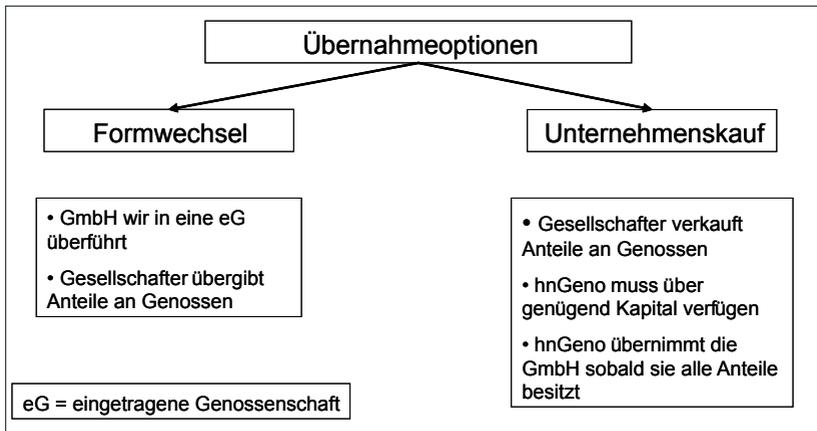


Abbildung 14: Übernahmooptionen

Grundsätzlich kann die Fortführung von hessnatur durch die hnGeno auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Am einfachsten wäre es, wenn in Verhandlungen mit dem derzeitigen Gesellschafter erreicht werden könnte, dass dieser die GmbH in eine eingetragene Genossenschaft überführt. Hierbei würde der Gesellschafter seine Anteile schnellstmöglich an die neuen Genossen abgeben. Naheliegender wäre es, wenn die neu gegründete Genossenschaft in Verhandlungen mit dem Gesellschafter treten würde, um ihn dazu zu bewegen, seine Gesellschafteranteile an die Genossenschaft zu verkaufen. Beim Kauf ist es unabdingbar, dass die Genossenschaft schnell über ausreichendes Kapital verfügt, um den alten Gesellschafter auszubehalten. Dieses Kapital muss (neben evtl. möglichen Krediten von Banken) von den Mitgliedern kommen. Sobald die Genossenschaft alle Anteile an der hessnatur-Textil GmbH besitzt, würde die Genossenschaft den Betrieb von hessnatur selbst übernehmen, mit allen Vorteilen, die diese Rechtsform bietet.

- Jedes Mitglied hat eine Stimme unabhängig von der Anzahl der Genossenschaftsanteile, die es übernommen hat. Alle Mitglieder, die mindestens vier Anteile freiwillig übernehmen, erhalten bei einem positiven Jahresabschluss eine Verzinsung von mindestens 4%. Die Satzung der Genossenschaft sieht drei unterschiedliche Mitgliedergruppen (Mitarbeiter, Kunden und potenzielle Kunden, investierende Mitglieder) vor, die sich mit Genossenschaftsanteilen zu je 250,00 € beteiligen.
- Mitarbeitern von hessnatur ist es freigestellt, Mitglied der Genossenschaft zu werden. Beschäftigte Genossenschaftsmitglieder bekommen zusätzlich zu

ihrem Arbeitsentgelt jährlich von der Genossenschaft weitere Geschäftsanteile im Rahmen der Steuerfreistellung im Einkommenssteuergesetz und der Förderung im Rahmen der Vermögensbildung in Abhängigkeit von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens angeboten.

- Auch Kunden und potenzielle Kunden können Mitglied werden. Sie erhalten, sofern die Genossenschaft selbst Handel treibt, jährlich eine von der Genossenschaft festzulegende Rückvergütung auf den von ihnen getätigten Umsatz mit der Genossenschaft: Das entspricht einem nachträglichen Rabatt. Diese Rückvergütung wird ausschließlich aus den Überschüssen finanziert, die die Genossenschaft aus dem Umsatz mit den Mitgliedern erwirtschaftet hat. Anders als Gewinnausschüttungen und Zinsen sind die Rückvergütungen für die Mitglieder steuerfrei. Für die Genossenschaft zählen sie als Betriebsausgaben.¹⁵⁸
- Natürliche und juristische Personen, die in die neue Geschäftsphilosophie der Genossenschaft investieren wollen, können als „investierende Mitglieder“¹⁵⁹ aufgenommen werden. Sie müssen sich mit mindestens vier Genossenschaftsanteilen beteiligen. Diese Einlagen werden nach Abschluss eines erfolgreichen Geschäftsjahres mit mindestens 4% verzinst. Investierende Mitglieder haben ein eingeschränktes Stimmrecht. Sie dürfen mit ihren Stimmen keine Beschlüsse herbeiführen oder verhindern (gesetzlich vorgeschrieben).¹⁶⁰

Bevor es zum Kauf kommt und solange die Genossenschaft noch nicht den Betrieb aufgenommen hat, besteht sie nur aus den Initiator/innen der Genossenschaft, die gleichzeitig potenzielle Kunden, Beschäftigte oder Investoren sind. Solange der Betrieb nicht übernommen ist, bestimmt der Aufsichtsrat den Vorstand. Bis es zum Kauf kommt, werden die Beitrittserklärungen und Einzahlungen der weiteren Interessierten an der Genossenschaft von einem Treuhänder, in diesem Falle von der GENO Equity eG aus Hamburg, verwaltet. Sollte der Verkaufsprozess scheitern und die Genossenschaft aufgelöst werden, tragen die Initiatoren das finanzielle Risiko des Scheiterns. Diejenigen, die Geld an den Treuhänder gezahlt haben, bekommen es in diesem Falle wieder erstattet.

Die Genossenschaft ist für verschiedene Varianten der wirtschaftlichen Übernahme gewappnet. Hält sie lediglich Anteile an der GmbH, dann können die Mitglieder keine Rückvergütung bekommen – alle Mitglieder bekommen dann

158 Vgl. Münkner (2002), S. 24.

159 Vgl. Scheffel (2008), S. 191 ff.

160 Vgl. o. V.: Satzung, online im Internet unter: <http://www.hngenode/genossenschaft/satzung/>, letzter Zugriff 20.9.2011.

eine Verzinsung. Übernimmt die Genossenschaft die Handelstätigkeit direkt (zum Beispiel nach einer Verschmelzung), dann sind fortan die Organe der Genossenschaft verantwortlich. Bislang gab es eine Gesellschafterversammlung mit einem Gesellschafter, der einen Geschäftsführer eingesetzt hat. Zukünftig wählt die Generalversammlung, an der alle Mitglieder teilnehmen können, einen mindestens vierköpfigen Aufsichtsrat, der ihre Interessen zwischen den Versammlungen vertritt und den Vorstand sowohl kontrolliert als auch berät. Die Bestellung der Vorstände soll durch ein eigens hierfür gewähltes Gremium erfolgen: Dieser Genossenschaftsrat soll aus jeweils drei Personen der einzelnen Mitglieds-Gruppen bestehen (drei Beschäftigte, drei Kunden, drei Investoren), um an dieser Stelle die Einflussmöglichkeiten gleichmäßig auf die Interessengruppen zu verteilen.¹⁶¹

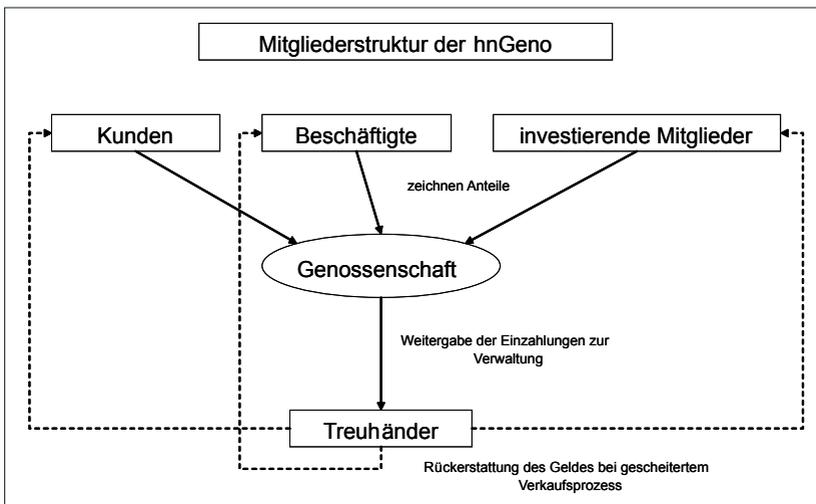


Abbildung 15: Mitgliederstruktur hnGeno

Seit März 2011 laufen die Verhandlungen über einen Kauf. „Wir haben unsere Hausaufgaben gemacht und frühzeitig angefangen, Eigenkapital und Fremdkapital einzuwerben. Dabei unterstützen uns Banken und nachhaltige und genossenschaftliche Investoren, die unser Ziel mittragen: Das Ausplündern von hessnatur durch Finanzinvestoren jetzt und dauerhaft zu verhindern und die ökologischen und sozialen Standards zu erhalten und weiterzuentwickeln. Wir haben die Legitimation

161 Vgl. o. V.: Satzung, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/genossenschaft/satzung/>, letzter Zugriff 20.9.2011.

der hessnatur-Kunden, die die anderen nicht haben“, hat Walter Strasheim-Weitz gegenüber der Presse betont.¹⁶² „Die hohe Akzeptanz aus der Bevölkerung und dem deutschen Mittelstand lässt die Frage aufkommen, ob ein anderer Interessent überhaupt in der Lage sein wird, das Unternehmen erfolgreich zu führen, wenn der Wille der Kunden nicht zum Tragen kommt“, betont Christina Pöttner.¹⁶³

Organe der hnGeno				
Vorstand	Aufsichtsrat	Generalversammlung	Genossenschaftsrat	Beiräte
<ul style="list-style-type: none"> • GR wählt und bestimmt Amtszeit und Anzahl • wenn kein GR besteht, dann übernimmt die GV • min 2 Mitglieder • Vertretung durch 2 Vorstandsmitglieder • führt die Genossenschaft in eigener Verantwortung bedarf jedoch die Zustimmung des AR in diversen Angelegenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • GV wählt und bestimmt Amtszeit und Anzahl • min. 4 Mitglieder • iM höchstens ¼ 	<ul style="list-style-type: none"> • ein Mitglied, eine Stimme • Stimmrechtsvollmacht ist übertragbar, jedoch darf ein Bevollmächtigter höchstens zwei Mitglieder vertreten • einfache Stimmenmehrheit • Stimmenmehrheit investierender Mitglieder unwirksam 	<ul style="list-style-type: none"> • nur wenn Genossenschaft den Handel selbst betreibt • 9 Mitglieder : 3 Beschäftigte, 3 KundInnen, 3 investierende Mitglieder • Amtszeit: 5 Jahre 	<ul style="list-style-type: none"> • gewählt von iM, deren Geschäftsguthaben min. 1 Mio.€ beträgt • hat das Recht auf Stellungnahme bei Beschlüssen auf GV
<p>GV = Generalversammlung AR = Aufsichtsrat GR = Genossenschaftsrat iM = investierende Mitglieder</p>				

Abbildung 16: Organe der hnGeno

Die Idee, den eigenen Arbeitgeber zu retten, hatten auch andere Arcandor-Mitarbeiter. Ende 2009 versuchte die Belegschaft der Karstadt-Filiale in Kaiserslautern, ihr Warenhaus zu übernehmen. Doch der Plan scheiterte: Es fehlte ihnen an Geld und einem guten Konzept. Abseits des Konzerns war es zu schwer, mit Mengenrabatten Waren einzukaufen. Die Filiale wurde im Frühjahr 2010 geschlossen.¹⁶⁴ Anders bei hessnatur: Innerhalb weniger Wochen haben die Kunden der Genossenschaft Millionen zugesagt. Öko-Anhänger zeichnen ebenso Anteile wie

162 Vgl. o. V.: Nächster Meilenstein geschafft: hnGeno ist offiziell eingetragene Genossenschaft, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

163 Vgl. o. V.: Mit der hnGeno hat hessnatur die besten Zukunftsaussichten, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

164 Vgl. o. V.: Rettung von Karstadt Kaiserslautern, online im Internet unter URL: http://westfalz.verdi.de/aktionen_april_-_mai_09/karstadt/ubnahme-der-karstadt-filiale, letzter Zugriff 21.9.2011.

Geschäftsleute oder Adlige aus dem konservativen Lager. Die Butzbacher Volksbank beteiligt sich, eine andere große deutsche Bank hat mehrere Millionen Euro versprochen. Mit dieser Unterstützung haben die Genossen nicht gerechnet, und der Verkäufer auch nicht.

Der US-amerikanische Private Equity Fonds Carlyle, der Interesse an einer Übernahme des Ökomodelabels hessnatur gezeigt hatte, hat nach einem Bericht der Frankfurter Allgemeinen Zeitung (FAZ) vom Freitag, den 13. Mai 2011 offenbar sein Interesse verloren. In der New York Times vom 1. März 2011 gab David Rubenstein, geschäftsführender Direktor der Carlyle Group, einen Kommentar zu sozialem Medienaktivismus, der eine mögliche Erklärung dafür geben könnte: "We don't know the impact of social media on private equity. But it's very hard to believe that the Facebook revolution can change the world" and not impact private equity, he said. "Private equity cannot operate isolated. I think there will be some impact of social networking on private equity, but I just don't know what it will be this year."

Doch es bleibt die Sorge, dass nun ähnlich gelagerte Investoren, die am „begehrten“ Unternehmen hessnatur interessiert sein sollen, wie die FAZ ebenfalls berichtet, den Zuschlag erhalten. Was die möglichen weiteren Investoren angeht, die Interesse an hessnatur haben, zeigt sich Walter Strasheim-Weitz besorgt: „In Bezug auf die im FAZ-Artikel angedeuteten Investoren besteht die große Sorge, dass diese aus einem ähnlichen Umfeld wie Carlyle kommen.“

Verantwortlich für den Verkauf von hessnatur ist Matthias Siekmann, der Geschäftsführer der PSG. Er erteilt den Genossen auf ihr erstes Angebot im Juni 2011 eine Absage. Laut PSG lag das Angebot deutlich unter dem Wert des Unternehmens und entsprach nicht den Kriterien. Nach Schätzung der PSG ist der Versandhändler mehr als 30 Millionen Euro wert. Strasheim-Weitz rollt bei dem Betrag verdächtig mit den Augen. „Geld ist nicht das Problem“, sagt der 48-Jährige. Er vermutet vielmehr, dass die Genossen beim Verkäufer nicht erwünscht sind. Ob das so ist, dazu äußert sich die PSG nicht. Die sechs ehemaligen Arcandor-Versandhändler, die ihr Chef Siekmann bereits an Carlyle verkauft hat, sind jedenfalls unter einem Dach gebündelt: in der Holding Pucchini. Deren Geschäftsführer ist: Matthias Siekmann. Seit einiger Zeit ist nun die Münchener Investmentgesellschaft Paragon Partners als Mitbieter im Gespräch. Für Aufruhr in Butzbach sorgte eine Pressemitteilung von Attac vom 10. Juni 2011, in der Paragon Partners Verbindungen zu Carlyle nachgesagt wurden. Sowohl dazu als auch zum möglichen Kauf will sich Paragon nicht äußern. Inzwischen hat die PSG den Verkaufsprozess bis auf weiteres ausgesetzt. „Wir werden das Unternehmen

in den kommenden Monaten wie bisher weiterführen, die Eigentümer stehen nicht unter Zeitdruck“, teilt der Fonds mit.¹⁶⁵

Auch den Genossen verschafft der vorläufige Verkaufsstopp jetzt Zeit. Pöttner und Strasheim-Weitz klopfen noch mal bei den Banken an und führen Gespräche mit zahlungskräftigen privaten Unterstützern aus der Region. Sogar die Drogeriemarktkette dm hat Interesse an der Genossenschaft gezeigt. Fest steht, dass die Genossenschaft weiterhin kaufen will, auch für mehr als 21 Millionen Euro. Strasheim-Weitz erinnerte an die Forderungen, die PSG an einen zukünftigen Eigentümer formuliert hatte: Neben einer soliden Finanzierung und der Weiterentwicklung des Geschäfts sowie die Einhaltung der hessnatur-Standards. Offensichtlich geht es jetzt nicht mehr um die Standards mit ihren vielfältigen ökologischen und sozialen Aktivitäten von hessnatur-Textilien, sondern nur noch um einen möglichst hohen Kaufpreis. PSG sprach inzwischen von 33-40 Millionen Euro. Interessant ist, dass auch ein weiterer Öko-Interessent, der Waschbär-Eigentümer Ernst Schütz, nicht mehr als Käufer zum Zuge kommen soll.¹⁶⁶

Die hnGeno hält auch nach Aussetzen des Verkaufsprozesses von hessnatur im August 2011 an ihrem Vorhaben fest, das Ökomodelabel zu übernehmen und als Genossenschaft weiterzuführen. Der durch den Verkäufer betriebene und schließlich im Juni ausgesetzte Verkaufsprozess war mit äußerst kurzen Fristen versehen, so dass die hnGeno stark getrieben war, in dieser kurzen Zeit Eigenkapital, Eigenkapital ersetzende Mittel und Fremdmittel fristgerecht einzuwerben, um für den Kauf von hessnatur ein verbindliches Angebot abzugeben. Paragon Partners, die Presseveröffentlichungen zufolge Interesse an einer Übernahme von hessnatur hatten, haben nun nach Carlyle ebenfalls davon wieder Abstand genommen – der Widerstand der in der Genossenschaft zusammengefassten Stakeholder-Gruppen war den potenziellen Käufern offenbar zu groß.

Indes konnte die Eigenkapitalbasis der hnGeno in den vergangenen Monaten weiter gestärkt und ausgebaut werden. Im September 2011 gab die hnGeno bekannt, dass dank der großen Unterstützung der vielen Treugeberinnen und Treugeber der hnGeno ein neues Angebot für hessnatur erarbeitet und dem Karstadt Quelle Mitarbeiter Trust (KQMT) unterbreitet wurde.¹⁶⁷ Mit diesem Angebot rechnet sich hnGeno nach eigenen Angaben im laufenden Jahr gute Aussichten auf einen Zuschlag aus: „Wir nehmen an, dass wir eigentlich die einzigen sind,

165 Vgl. Tricarico (2011).

166 Vgl. o. V.: Vorm Anfang das Ende?, online im Internet unter URL: <http://kwassl.net/2011/08/03/vorm-anfang-das-ende/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

167 Vgl. o. V.: Zurück an den Verhandlungstisch, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

die noch in der Lage und willens sind, hessnatur zu kaufen“, sagte der Vorstand der Genossenschaft, Walter Strasheim-Weitz, der Nachrichtenagentur dpa. Bislang jedoch erhielt hnGeno auch auf mehrfache Anfragen keinerlei Rückmeldung auf ihr Angebot. Ein Sprecher des Eigentümers sagte: „Der Verkauf von hessnatur wird kommen“. Der Verkaufsprozess werde aber frühestens im zweiten Quartal 2012 neu angestoßen.¹⁶⁸ Allerdings wurde auch im März 2011 angekündigt, dass es in absehbarer Zeit keinen Verkauf geben werde. Dann sollte hessnatur plötzlich schon bis Juni 2011 den Eigentümer wechseln und der Verkaufsprozess schnell abgewickelt werden. Ankündigungen von möglichen Zeitfenstern für den Verkauf sind demnach kritisch zu betrachten.¹⁶⁹ In diesem Zusammenhang steht auch die erhebliche Irritation, mit der der Betriebsrat von hessnatur auf die Mitteilung reagierte, dass ab 1. Januar 2012 ein neuer Geschäftsführer zusätzlich zum bisherigen Geschäftsführer Wolf Lüdge die Geschicke des Unternehmens leiten soll. Diese Management-Veränderung sei „aus heiterem Himmel“ gekommen, heißt es in der Pressemitteilung des hessnatur-Betriebsrates: „Diese Veränderung ist seitens des hessnatur-Managements bei der Primondo Speciality Group (PSG), die hessnatur für den Eigentümer KQMT führt, alles andere als nachvollziehbar. Hessnatur steht mit dem aktuellen Management mehr als erfolgreich dar. Wir haben gerade das erfolgreichste Jahr unserer 35-jährigen Unternehmensgeschichte erzielt. Der Betriebsrat vermutet, dass die PSG im Zuge des Verkaufs von hessnatur hier die Fäden in die Hand nehmen und mit dem neuen Geschäftsführer einen Statthalter positionieren will. Der hessnatur-Betriebsrat spricht deswegen der PSG-Geschäftsführung, namentlich Herrn Matthias Siekmann, sein Misstrauen aus“. Laut jüngsten Presseberichten hat hessnatur im abgelaufenen Geschäftsjahr ein Rekordergebnis von über 73 Mio. Euro eingefahren und den Gewinn mit 5 Mio. Euro verdoppelt. Mit der hessnatur-Geschäftsführung um Wolf Lüdge gäbe es nicht nur eine langjährige, konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit sondern seit Juni auch eine wichtige Betriebsvereinbarung, die Transparenz, offene Kommunikation und Information im Hinblick auf den Verkauf des Unternehmens garantiere. Diese stehe nun auf dem Spiel, „da die PSG offenbar einen erneuten

168 Vgl. o. V.: Neuer Anlauf zum Verkauf von Hess Natur, online im Internet unter URL: http://www.fnp.de/fnp/region/hessen/neuer-anlauf-zum-verkauf-von-hess-natur_rmn01.c.9473856.de.html, letzter Zugriff 21.9.2011.

169 Vgl. o. V.: Angebot und Verkaufsprozess, online im Internet unter URL: <http://www.ecosolimundo.de/allgemein/update-hessnatur-es-geht-weiter.html>, letzter Zugriff 21.9.2011.

Anlauf zum Verkauf des Hauses hessnatur nimmt, und diesen stillschweigend abwickeln will“, so Walter Strasheim-Weitz.¹⁷⁰

Im Juni 2012 hat das Schweizer Beteiligungshaus Capvis hessnatur von der Primondo Speciality Group erworben.¹⁷¹ Die hnGeno hält weiter am Ziel der Übernahme fest.¹⁷²

6.3.2 TEA Gesellschaft für Technologie Entwicklung Anwendung eG

Name:	TEA Gesellschaft für Technologie, Entwicklung, Anwendung eG
URL:	http://www.tea-eg.de
Branche:	Informationstechnologie
Gründung	1993
Aktionsraum:	Nord-Ost-Bayern
Zweck:	Schaffung von Arbeitsplätzen für ihre Mitglieder

Die TEA eG ist eine in der Informationstechnologie tätige Produktivgenossenschaft mit 18 Festangestellten im Raum Nord-Ost Bayern. Sie wurde 1993 mit der Motivation gegründet, Arbeitsplätze für ihre Mitglieder zu schaffen, die zuvor aufgrund einer wirtschaftlichen Krise in die Arbeitslosigkeit geraten waren.¹⁷³ Die Genossenschaft hat demnach die Förderung ihrer Mitglieder in Bezug auf die Schaffung von Arbeitsplätzen zum Hauptzweck. Die Entwicklung innovativer Produkte neuester Technologie zur Aktualisierung und Erweiterung der Fähigkeiten und Kenntnisse der Mitglieder ist dabei Gegenstand des Unternehmens. Dazu kommen die Einführung der erstellten Produkte auf dem Markt und die Durchführung der dazu erforderlichen Maßnahmen, wie Schulungen Ausbildungen, finanzielle Beteiligungen etc. In der Sparte Hard-, Firm- und Softwareentwicklung bietet die Genossenschaft die Entwicklung elektronischer Komponenten und Anwendungen

170 Vgl. o. V.: hessnatur-Betriebsrat misstrauisch gegenüber Managementveränderung: Zweiter Geschäftsführer kommt „aus heiterem Himmel“, online im Internet unter URL: <http://www.nachhaltigkeitsblog.de/2011/12/hessnatur-betriebsrat-misstrauisch-gegen%C3%BCber-managementver%C3%A4nderung-zweiter-gesch%C3%A4ftsfr%C3%BChrer-kommt-aus.html>, letzter Zugriff 21.9.2011.

171 Vgl. o.V.: hessnatur begrüßt zukünftigen Eigentümer Capvis, online im Internet unter URL: http://www.hessnatur.info/fileadmin/user_upload/Pressemeldungen/20120613_PM_hessnatur_begruesst_zukuenftigen_Eigentuemr_Capvis.pdf, letzter Zugriff am 08.10.2012.

172 Vgl. o. V. : hnGeno hält am Ziel fest, online im Internet unter URL: <http://www.hnGeno.de/2012/07/07/hnGeno-halt-an-ziel-fest/>, letzter Zugriff 08.10.2012.

173 Vgl. Büttner (1997), S. 30 f.

sowie deren Programmierung an. Die Zielgruppen sind Industrieunternehmen, öffentliche Behörden und Kirchen der Region. Für diese sowie für Handwerksunternehmen stellt die zweite Sparte PC-Service umfassende Beratung, Beschaffung, Installation und Administration von Netzwerken bereit. Die Sparte Handel hat sich auf Handwerksbetriebe des Baugewerbes, insbesondere Zimmereien, spezialisiert. Hier werden CAD- und weitere Software sowie PC-Komplettsysteme und Komponenten angeboten. Im Bereich Schulung werden grundlegende Kenntnisse über Computer, Betriebssysteme und Software vermittelt. Kunden sind hier vor allem Unternehmen der Region sowie öffentliche Bildungsträger. An Distributoren und Verlage werden hauptsächlich eigene Produkte abgesetzt, wie z. B. Ernährungs-Software oder digitale Tonusmessgeräte zur Kontrolle von Muskelkontraktionen. Im Außenverhältnis betreibt die TEA eG folglich nur Nichtmitgliedergeschäfte mit den oben angeführten Kundengruppen. Aus den sich daraus ergebenden Umsätzen bzw. Erträgen finanziert die Genossenschaft ihren gesamten Geschäftsbetrieb.¹⁷⁴

Organisatorisch sieht der Geschäftsablauf innerhalb der TEA eG so aus, dass projekt- oder aufgabenbezogenen Teams gebildet werden, die anstehende Aufträge eigenverantwortlich lösen. Dieser an eine Projektorganisation angelehnte Aufbau der Genossenschaft lässt keine hierarchischen Barrieren aufkommen und fördert so die Schnelligkeit und Flexibilität. Eine geeignete Basis liefert der demokratische Charakter der Rechtsform. Fehlen innerhalb der TEA eG die für einen Auftrag erforderlichen Kapazitäten oder Fachkenntnisse, kann auf eine Reihe von Kooperationspartnern zurückgegriffen werden, mit Hilfe derer die speziellen technischen oder kaufmännischen Anforderungen kundenspezifisch erledigt werden können.¹⁷⁵

Doch auch im Innenverhältnis der TEA eG kann man neben dem Mitgliedergeschäft von einem Nichtmietgliedergeschäft sprechen. Die Genossenschaft möchte – darin besteht ihr Ziel – für jeden ihrer Mitarbeiter, auch wenn er kein Mitglied ist, die Schaffung und Sicherung von Arbeitsplätzen erreichen.¹⁷⁶ Der Förderauftrag gilt also unabhängig von der Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Angestellte Nichtmitglieder erhalten arbeitsvertraglich die gleichen Leistungen in der betrieblichen Altersversorgung wie angestellte Mitglieder. Zusätzlich erwerben sie durch das sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnis Ansprüche aus der gesetzlichen Renten- und Arbeitslosenversicherung. Angestellte Mitglieder und Mitarbeiter werden in einem Abstand von etwa sechs Wochen zu einer

174 Vgl. o. V.: <http://www.tea-eg.de/>, letzter Zugriff 27.9.2011.

175 Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

176 Vgl. Büttner (1997), S. 30 f.

Mitarbeiterversammlung eingeladen, in der über die anstehenden Projekte und die wirtschaftliche Lage der TEA eG informiert wird. Der Unterschied zwischen angestellten Mitgliedern und Mitarbeitern besteht darin, dass die Mitglieder direkt am Erfolg (oder Misserfolg) der TEA eG beteiligt sind und über ihre Stimme in die Entscheidungsprozesse der Genossenschaft eingebunden sind. Aus diesem Grund werden Mitglieder alle drei Monate über das laufende Geschäftsjahr sowie über personelle und finanzielle Angelegenheiten mittels eines schriftlichen Zwischenberichts informiert. Einige Mitglieder der Genossenschaft stehen nicht (mehr) in einem Beschäftigungsverhältnis zur TEA eG. Dadurch steht sie vor dem Problem einer heterogenen Mitgliederstruktur. Die Interessen von angestellten und sich im Ruhestand befindlichen Mitgliedern unterscheiden sich. Das hat u. a. zur Folge, dass häufig nicht-(mehr)-angestellten Mitglieder ihre Mitgliedschaft kündigen. Laut Satzung der TEA eG können natürliche Personen, Personengesellschaften sowie auch juristische Personen die Mitgliedschaft erwerben. Derzeit befinden sich jedoch nur natürliche Personen unter den Mitgliedern. Da sich die TEA eG selbst als „Arbeitsbeschaffungsgenossenschaft“ beschreibt, ist es ihr Ziel, den Mitgliedern Beschäftigung zu verschaffen und zu sichern. Aus diesem Grunde rekrutiert die Genossenschaft neue Mitglieder nur innerhalb der Mitarbeiterschaft der Genossenschaft, indem sie diesen eine Mitgliedschaft anbietet.

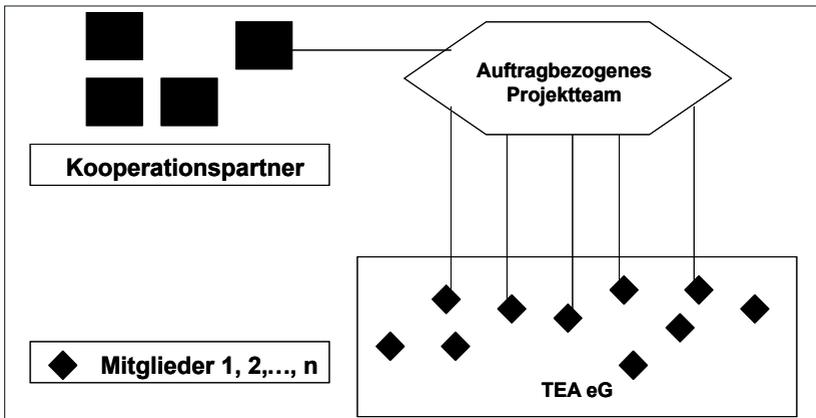


Abbildung 17: TEA eG Struktur und Leistungserstellung

Die Mindesteinlage, die ein neues Mitglied der TEA eG einbringen muss, beträgt 2.500 Euro, was fünf Anteilen zu je 500 Euro entspricht.¹⁷⁷ Dabei besitzen die einzelnen Mitglieder nach Angaben der TEA eG je nach finanzieller Leistungsfä-

¹⁷⁷ Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

higkeit und Dauer der Mitgliedschaft zwischen 6 und 31 Anteilen. Als hinderlich für die Investitionsbereitschaft der Mitglieder hat sich herausgestellt, dass laut Satzung einzelne Anteile nur zum Geschäftsjahresende gekündigt werden können und ihre Auszahlung erst im Anschluss an die nächste Generalversammlung erfolgen kann. Um dieses Problem zu umgehen, und der Genossenschaft trotzdem Finanzkraft zukommen zu lassen, haben einige Mitglieder, statt neue Anteile zu zeichnen, ein monatlich kündbares Darlehen zwischen 10.000 und 20.000 Euro zur Verfügung gestellt.¹⁷⁸ Eine Nachschusspflicht für die Mitglieder der TEA eG besteht laut Satzung nicht.

Organe der TEA eG		
Vorstand	Aufsichtsrat	Generalversammlung
<ul style="list-style-type: none"> • Mind. 2 Mitglieder • Vom Aufsichtsrat bestellt und angestellt • Soweit nicht hauptamtlich tätig, von GV auf zwei Jahre gewählt • Wiederwahl zulässig 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestens 3 Mitglieder • Gewählt von GV • Auf 2 Jahre gewählt • Wiederwahl zulässig 	<ul style="list-style-type: none"> • „one man – one vote“ • Vertretung möglich • ordentliche GV innerhalb der ersten 6 Monate nach Ablauf des Geschäftsjahres • außerordentliche GV wenn 20% der Mitglieder dies fordern

GV = Generalversammlung

Abbildung 18: TEA eG Organe

Die in der Genossenschaft praktizierte „bottom up“-Struktur, in der die Mitglieder selbst Ziel und Vorgehen des Unternehmens bestimmen, entspricht den Vorstellungen der TEA eG-Mitglieder. Es gibt keine Hierarchiestrukturen, die das Vorgehen von oben nach unten vorgeben. Vielmehr werden von den Mitgliedern gemeinsam Ziele festgelegt, die dann im Team verfolgt werden.¹⁷⁹ Der Vorstand der Genossenschaft übernimmt dabei die Koordination und Lenkung, jedoch nicht die der aktiven Weisung. Die Satzung spricht in diesem Fall von einer Weisungsberechtigung, die nur im Ausnahmefall wahrgenommen werden sollte. Dem Vorstand gehören mindestens zwei Mitglieder der TEA eG an. Soweit sie ehrenamtlich tätig sind, werden sie von der Generalversammlung für einen Zeitraum von zwei Jahren gewählt. Die hauptamtlich tätigen Mitglieder

¹⁷⁸ Vgl. Eisen (2003c), S.36 f.

¹⁷⁹ Vgl. Büttner (1997), S. 30 f.

werden vom Aufsichtsrat angestellt. Der Aufsichtsrat ist das Kontrollorgan der Genossenschaft. Er setzt sich aus mindestens drei aus dem Kreise der Generalversammlung gewählten Mitgliedern zusammen und wählt selbst aus seiner Mitte einen Vorsitzenden. Der Aufsichtsrat arbeitet ehrenamtlich und bezieht keine am Geschäftsergebnis orientierte Vergütung. Die TEA eG betont ihre Generalversammlung, die als oberstes Organ Vorstand und Aufsichtsrat wählt und entlastet, über Jahresabschluss, Gewinn bzw. Verlust entscheidet sowie die Grundsätze der Geschäftsführung festlegt. Mitglieder der TEA eG verfolgen also in erster Linie keine Gewinn- oder Shareholder- Value-Interessen, sondern die Möglichkeit, die eigene wirtschaftliche Zukunft aktiv zu gestalten.¹⁸⁰

Als reines Dienstleistungsunternehmen stellt die TEA eG Kundenorientierung in den Vordergrund. Das drückt sich in dem von der Genossenschaft verfolgten Motto „Ihre Zufriedenheit ist unser Maßstab“ aus. Die interne Philosophie der TEA eG wurde zuvor schon angesprochen. Sie konzentriert sich auf die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen, um durch solidarisches Handeln die Situation Einzelner zu verbessern. Mit dieser Philosophie werden die genossenschaftlichen Grundprinzipien der gemeinsamen Selbsthilfe, Selbstverantwortung und Selbstverwaltung verwirklicht. Die Mitglieder der TEA eG identifizieren sich mit der Rechtsform der Genossenschaft. So spricht Geschäftsführer Dachauer davon, dass die TEA eG „den Grundgedanken des Genossenschaftswesens in einer neuen, zeitgemäßen Ausprägung“ lebt. Es ist der TEA eG wichtig, dass potenzielle Mitglieder diese genossenschaftlichen Prinzipien kennen und vertreten können. Deshalb bietet sie die Mitgliedschaft ausschließlich Mitarbeitern an, die bereits Erfahrungen mit den Prinzipien der TEA eG als Genossenschaft machen konnten. Innerhalb der Genossenschaft bestehen enge Bindungen und ein gutes Betriebsklima. Zu den Mitgliedern, die nicht mehr Angestellte der Genossenschaft sind, bestehen vergleichsweise lose Bindungen.¹⁸¹

Die TEA eG wurde von ehemaligen Mitarbeitern der Triumph Adler AG gegründet, die in den 1980er Jahren ein renommiertes Unternehmen für die Herstellung von Büromaschinen und PCs war. Im Jahr 1992 kam es in der Region Nord-Ost-Bayerns zu einer wirtschaftlichen Krise¹⁸², von der neben der Triumph Adler AG auch andere namhafte Unternehmen, wie AEG, MAN oder Grundig, betroffen waren. Die Triumph Adler AG beschloss, ihren eigenen Entwicklungs-

180 Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

181 Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

182 Vgl. o. V.: [http://www.triumph-adler.de/C125712200447418/vwLookupDownloads/3B148C8EDB1892CCC12577680023A098/\\$File/3+4b_TA%20AG%20Einzelabschluss%20RGJ%2031.03.10.pdf](http://www.triumph-adler.de/C125712200447418/vwLookupDownloads/3B148C8EDB1892CCC12577680023A098/$File/3+4b_TA%20AG%20Einzelabschluss%20RGJ%2031.03.10.pdf), letzter Zugriff 27.09.2011.

und Produktionsbereich in Nürnberg aufzugeben. Wie in anderen Unternehmen der Region auch standen zahlreiche Entlassungen an. In einem ersten Schritt wurden 400 der 800 im Entwicklungsbereich tätigen Arbeitnehmer entlassen, in einem zweiten dann die restlichen 400 Beschäftigten. Den arbeitslos gewordenen Menschen war klar, dass es aufgrund der strukturellen Krise sehr schwer werden würde, einen neuen Arbeitsplatz in der Region um Nürnberg zu finden. Aus den ehemaligen Mitarbeitern der Triumph Adler AG bildete sich bald eine Gruppe heraus, die bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz gemeinsam initiativ werden wollte, statt in der großen Masse von Arbeitssuchenden unterzugehen.¹⁸³

Zu diesem Zweck wurde im April 1993 der Verein zur Förderung von Technologie und Anwendung e. V. gegründet. Dieser sollte helfen, die Aktivitäten der Einzelnen bei der Arbeitsplatzsuche zu bündeln, Informationen auszutauschen und letztlich zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen beizutragen. Kamen bei seiner Gründung 47 Mitglieder zusammen, zählte der Verein schon kurze Zeit später ca. 100 Mitglieder. Gerade gegenüber Behörden und Verbänden konnte er für seine Mitglieder mehr erreichen, als dem Einzelnen möglich war und Skeptiker ihm zugetraut hatten. So verschaffte der Verein 60 arbeitslos gewordenen Menschen eine Stelle in acht neu gegründeten Unternehmen. Ein halbes Jahr nach seiner Gründung, am 20. Dezember 1993, trafen sich 20 der Vereinsmitglieder erneut, um das Ziel der Arbeitsplatzbeschaffung weiter voranzutreiben. Sie gründeten die Genossenschaft TEA eG. Gründungsmitglieder waren Elektroingenieure und Techniker, die ihre PC- und EDV-Kenntnisse in Form von Hard- und Softwareentwicklung, Beratung, Schulung sowie Beschaffung, Installation und Administration vermarkten wollten.¹⁸⁴

Jeder Gründer zeichnete Anteile zu je 5.000 DM, so dass der Genossenschaft ein Gründungskapital von 100.000 DM zur Verfügung stand. Anfang 1994 nahm die TEA eG ihre Geschäftstätigkeit auf. Den Anfang und somit auch die ersten Einnahmen stellten EDV- und PC-Schulungen dar. Die hierzu notwendigen Materialien wurden von den Mitgliedern schon vor der Gründung der Genossenschaft selbst erstellt, was das hohe Maß an Eigeninitiative und Selbstverantwortung verdeutlicht. Vornehmliches Ziel auch in der Frühphase der TEA eG war es, allen 20 Mitgliedern innerhalb der Genossenschaft einen Arbeitsplatz zur Verfügung stellen zu können. Die beiden ersten Mitglieder konnten noch im Jahr der Gründung fest angestellt werden, die übrigen übernahmen Assistenzarbeiten. Schon im Jahr 1995 waren 19 Mitglieder der Genossenschaft sowie drei Nichtmitglieder angestellt.

183 Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

184 Vgl. Büttner (1997), S. 30 f.

Anfang 1996 hatte die TEA eG ihr ursprüngliches Ziel erreicht, allen Mitgliedern einen Arbeitsplatz innerhalb der Genossenschaft zu verschaffen.¹⁸⁵ Von den einst 20 Gründungsmitgliedern sind heute noch 15 Mitglieder. Von diesen arbeiten wiederum zehn im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft. Mitglieder, die nicht mehr in der TEA eG angestellt sind, fallen nicht mehr unter den Förderauftrag und bilden dementsprechend auch nicht die Zielgruppe. Dass diese Mitglieder trotzdem weiter an ihrer Mitgliedschaft festhalten, begründen die meisten mit der Absicht, die Finanzierungskraft der Genossenschaft durch ihre Geschäftsanteile zu stärken. Seit Gründung der TEA eG gab es fünf Aus- und sechs Eintritte in der Genossenschaft.

Der Verein zur Förderung von Technologie und Anwendung e. V. existierte weiter parallel zur Genossenschaft. Bis 1999 erfolgte seine Geschäftsführung in der TEA eG. Im Jahr 2000 konnte der Verein auf knapp sieben zufriedene Jahre zurückblicken. Nachdem die Ziele überwiegend erreicht worden waren, wurde Mitte 2000 die Auflösung beschlossen. Das verbleibende Vereinsvermögen von 6.000 DM wurde der evangelischen Kirche als Wiedereingliederungshilfe für Arbeitslose zur Verfügung gestellt. Der Erfolg von Verein und Genossenschaft basierte zum größten Teil auf der Eigeninitiative der Betroffenen. Sie konnten jedoch auch auf Hilfe von Seiten der Stadt Nürnberg sowie der Triumph Adler AG zurückgreifen. So stellte z. B. die Triumph Adler AG dem Verein neben Räumlichkeiten auch Büro- und Geschäftsausstattungen zur Verfügung. Ebenso kam die Alpha-Gruppe, die 1994 das ehemalige Betriebsgelände Triumph Adler AG erwarb, der Organisation entgegen, indem sie ihr für zwei Jahre eine mietfreie Nutzung der Räume gewährte. Die IHK Nürnberg organisierte für die Vereinsmitglieder ein Existenzgründerseminar. Der Stadtrat entschied, sich an der Finanzierung des Vereins zu beteiligen, und das Arbeitsamt leistete Unterstützung in Form von Eingliederungshilfen speziell für ältere Vereinsmitglieder.¹⁸⁶

Dass sich aus dem Verein heraus Ende 1993 die Genossenschaft TEA eG bildete, hatte strukturelle Gründe, die damals wie heute für die Form einer Genossenschaft sprechen: So kann die Haftung in der Genossenschaft auf die Einlage begrenzt werden.¹⁸⁷ Darüber hinausgehend hat jedes Mitglied, unabhängig von der Zahl seiner gezeichneten Kapitalanteile, eine Stimme. Des Weiteren können neue Mitglieder schnell und unkompliziert aufgenommen werden, und der Austritt ist

185 Vgl. Eisen (2003c), S.36 f.

186 Vgl. Büttner (1997), S. 30 f.

187 Vgl. Grosskopf (2009), S. 121 f.

unproblematisch, da das Geschäftsguthaben wieder ausgezahlt werden kann.¹⁸⁸ Dass die internen Strukturen der Genossenschaft auf dem Demokratie- sowie Solidaritätsprinzip basieren, war für die Vereinsmitglieder von Bedeutung.¹⁸⁹ Letztlich ausschlaggebend war allerdings, dass in der Genossenschaft nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund steht, sondern die Erfüllung des Förderauftrags im Sinne der Mitglieder.¹⁹⁰

Trotz der großen Eigeninitiative der Einzelnen sowie des sich anbahnenden Erfolgs des Vereins war die Gründung der TEA eG mit Risiken verbunden. Die allgemeine wirtschaftliche Lage bot kein gutes Klima für Neugründungen. Auch hatte man kein Produkt zu bieten, von dem man sicher sein konnte, dass der Markteinstieg ein Erfolg sein würde. Rückblickend beschreibt Geschäftsführer Dachauer die damalige Situation als ungewiss, doch für ihn und die Mitglieder habe der „Zwang zum Handeln aus der Not heraus“ bestanden. Die Genossenschaftsmitglieder brauchten also neben der erwähnten Eigeninitiative Mut und die Fähigkeit zur Anpassung, zum Um- und Neudenken. Dass sie diese Fähigkeiten besaßen und noch besitzen, beweist laut Dachauer die Tatsache, dass sich die TEA eG seit nunmehr fast 20 Jahren auf dem Markt behauptet. Als hilfreich empfanden die Mitglieder während der Gründungsphase das Bewusstsein, dem genossenschaftlichen Prüfungsverband anzugehören, der bei Bedarf unterstützend und beratend zur Seite stehen kann. Ebenso sind sie der Meinung, dass die Pflichtprüfung durch den Verband Sicherheit für Mitglieder und Unterstützung für die Leitung der Genossenschaft verschafft. Des Weiteren spricht für die Pflichtprüfung auch ein finanzieller Aspekt: Einen freien Wirtschaftsprüfer bei betriebswirtschaftlichen oder steuerlichen Fragen zu konsultieren, wäre kostspieliger als den Genossenschaftsverband in Anspruch zu nehmen. Auch bei der Ausarbeitung der Satzung erwies sich der Genossenschaftsverband für die TEA eG als hilfreich.¹⁹¹

Für die Rechtsform der Genossenschaft sieht die TEA eG grundsätzlich die gleichen Probleme und Aufgaben auf sich zukommen, wie sie andere Unternehmen am Markt auch treffen können, da eine Marktbehauptung unabhängig von der Rechtsform ist. Auch wenn Genossenschaften nicht zuvorderst das Ziel der Gewinnmaximierung verfolgen, schreibt ihnen das Genossenschaftsgesetz vor, den Erwerb oder die Wirtschaft der Mitglieder zu fördern. Daraus folgt, dass Genossenschaften sich im Innenverhältnis an ihren Mitgliedern und im Außenver-

188 Vgl. Zerche/Schmale/Blome-Drees (1998), S.11.

189 Vgl. Vierheller (1983), S. 34 f.

190 Vgl. Hahn (1990), S. 86 f.

191 Vgl. Stappel (1998), S. 46 f.

hältnis an der gegebenen Marktlage orientieren müssen. Hierin sieht die TEA eG eine wesentliche Herausforderung für Genossenschaften. Eine weitere besteht in dem Auseinanderfallen von Realität und Erwartung bezüglich der möglichen demokratischen Mitbestimmung. Denn das „One man – one vote“-Prinzip gilt eben nur innerhalb des Rahmens von Gesetz und Satzung. Darüber hinaus sind der Mitbestimmung enge Grenzen gesetzt. Trotzdem plädiert die TEA eG nicht generell für die Einführung „basisdemokratischer Strukturen“, da sie mit der Gefahr einer Lähmung der Leitung und demzufolge des Tagesgeschäfts einhergehen könnte.

Diese Probleme überwiegen nach Meinung Dachauers jedoch keinesfalls die Vorzüge der Genossenschaft: „Wenn man eine Genossenschaft als Selbsthilfeeinrichtung versteht, [...] dann ist in dieser Rechtsform eigentlich alles denkbar – sie ist weder an Wirtschaftsbereiche noch an geographische Grenzen gebunden.“

6.3.3 Die Mitarbeiter als strategische Investoren bei der voestalpine AG

Name:	voestalpine AG
URL:	http://www.voestalpine.com
Branche:	Stahlindustrie
Gründung	1993
Aktionsraum:	global
Zweck:	Hochwertige Stahlprodukte fertigen, verarbeiten und weiterentwickeln

Die Geschichte der voestalpine AG beginnt mit der Errichtung der Reichswerke Linz 1938. Das Eisen- und Stahlwerk war Teil der nationalsozialistischen Rüstungsindustrie und fusionierte 1939 mit der Alpinen Montangesellschaft zur Alpine Montan AG „Hermann Göring“ Linz, die 1941 in Betrieb genommen wurde. Nach Kriegsende 1945 wurden die Linzer Werke durch US-Truppen beschlagnahmt und in die Vereinigte Österreichische Eisen- und Stahlwerke AG (VÖEST AG) umbenannt. Es folgte die Trennung von der Alpine Montan AG. Im Jahr darauf wurde die VÖEST AG zur treuhändigen Verwaltung an die Republik Österreich übergeben und aufgrund des ersten Verstaatlichungsgesetzes verstaatlicht. Zehn Jahre nach dem Beginn des Expansionskurses mit Fremdkapital aus ERP-Mitteln stieg die VÖEST AG 1958 in den internationalen Industrieanlagenbau ein. Ein Jahr später wurde die öffentliche Verwaltung durch ordentliche aktienrechtliche Organe abgelöst (Vorstand, Aufsichtsrat, Hauptversammlung). 1973 fusionierte

sie abermals mit der Österreichischen Alpine Montangesellschaft zur VÖEST-ALPINE AG und wurde bis 1976 mit anderen verschiedenen Unternehmen zur Vereinigten Edelstahlwerke AG (VEW) zusammengelegt.¹⁹²

Aufgrund von politischer Einflussnahme, Missbrauch des Unternehmens als staatliche Beschäftigungsreserve, Änderungen der internationalen Rahmenbedingungen, Aushöhlung einzelner Unternehmen und Misserfolgen bei der Diversifikation folgte 1985 ein Crash, der zur Zerschlagung des Mischkonzerns führte. Eine neue Organisationsstruktur und Rationalisierungs- sowie Investitionsprogramme sollten die neue VOEST-ALPINE AG in eine bessere Zukunft leiten. Drei Jahre später wurde sie unter dem Namen VOEST-ALPINE STAHL AG zu einer der sechs Branchenholdings der Österreichischen Industrieholding AG (ÖIAG) und als eine ihrer wichtigsten Beteiligungen in die Industrie- und Beteiligungsverwaltungs-GmbH (später Austrian Industries AG) eingebracht. Mit dem Ziel der Privatisierung wurde die Austrian Industries AG 1993 in drei Konzerne aufgelöst: die VA Technologie AG, die Böhler-Uddeholm AG und die VOEST-ALPINE STAHL AG.¹⁹³

1995 ging das Unternehmen an die Börse und verkaufte 31,7% der Staatsanteile. Neustrukturierungen des Konzerns wurden 2001 konsequent auf Verarbeitung und Verlängerung der Wertschöpfungskette ausgerichtet. Der Konzern erhielt seine Bezeichnung voestalpine AG und entschied sich zur Dachmarkenstrategie. Gleichzeitig wurde das Modell der Mitarbeiterbeteiligung in Österreich auf Konzernebene mit einem Anteil von 4% umgesetzt. Zwei Jahre später wurde er auf 10,5% erhöht. 2005 wurde die voestalpine AG vollständig privatisiert und bis 2008 die internationale Präsenz weiter ausgebaut.¹⁹⁴ Der Konzern beschäftigt aktuell rund 46.000 Mitarbeiter in 360 Produktions- und Vertriebsstätten an 60 verschiedenen Standorten weltweit. Der Umsatz betrug im Geschäftsjahr 2010/2011 rund 10,95 Mrd. Euro.¹⁹⁵

Zur Verwaltung der Mitarbeiterbeteiligung wurde die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung gegründet. Sie konzipiert die Weiterentwicklung der Mitarbeiterbeteiligung und bündelt kollektiv in Form von integrierten Treuhandverträgen die Stimmrechte aller Beschäftigten, die im Besitz von Aktien der voestalpine AG sind, um diese auf der Hauptversammlung des Konzerns zu vertreten.

192 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/konzern/konzerngeschichte.pdf>, letzter Zugriff 06.10.2011.

193 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/historie/>, letzter Zugriff 6.10.2011.

194 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/historie/>, letzter Zugriff 6.10.2011.

195 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/ueberblick/>, letzter Zugriff 6.10.2011.

Die Stiftung hat einen Vorstand und einen Beirat, denen verschiedene Aufgaben zugeteilt sind.¹⁹⁶

Der Vorstand besteht aus drei Mitgliedern. Aus dem Kreis der Arbeitnehmervertreter werden ein Vorsitzender und ein Stellvertreter nominiert. Jeweils ein Mitglied vom Konzernvorstand und vom Konzernbetriebsrat. Das dritte Mitglied, der geschäftsführende Leiter bzw. das geschäftsführende Vorstandsmitglied, wird von beiden gemeinsam bestellt. Der Vorstand vertritt die Gesellschaft nach außen und administriert das Beteiligungsmodell. Er ist auch zuständig für die Verwaltung des Stiftungsvermögens. Auf der Hauptversammlung vertritt der Vorsitzende die Stimmrechte aller beteiligten Beschäftigten im Rahmen der Beschlüsse des Beirates. Die Geschäftsordnung definiert die konkreten Aufgaben und Pflichten des Vorstandes.¹⁹⁷

Der Beirat besteht aus zwölf Mitgliedern. Diese werden jeweils zur Hälfte vom Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat nominiert. Auch hier stellt der Konzernbetriebsrat einen Arbeitnehmervertreter als Vorsitzenden auf. Er besitzt ein Dirimierungsrecht. Das bedeutet, dass bei Stimmgleichheit seine Stimme den Ausschlag gibt.¹⁹⁸ Der Beirat bestellt den Vorstand, überprüft dessen Geschäftsführung und steht ihm in beratender Funktion für grundlegende Entscheidungsfragen zur Verfügung. Zur fachlichen Unterstützung werden zu den Sitzungen und Arbeitsgruppen des Beirates interne Experten als beratende Mitglieder hinzugezogen. Ein bedeutendes Kontrollorgan für die Leitung der Stiftung ist der Stiftungsprüfer. Dieser unabhängige Wirtschaftsprüfer wird vom Gericht bestellt und ist für die regelmäßige Begutachtung der Jahresabschlüsse zuständig¹⁹⁹

196 Vgl. o. V.: <http://www.arbeiterkammer.at/online/kollektivvertrag-8847.html>, letzter Zugriff 11.10.2011.

197 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 7.10.2011

198 Vgl. o. V.: http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/aktie/Satzung-voestalpineAG_idFAR_16122010.pdf, letzter Zugriff 7.10.2011.

199 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 6.10.2011.

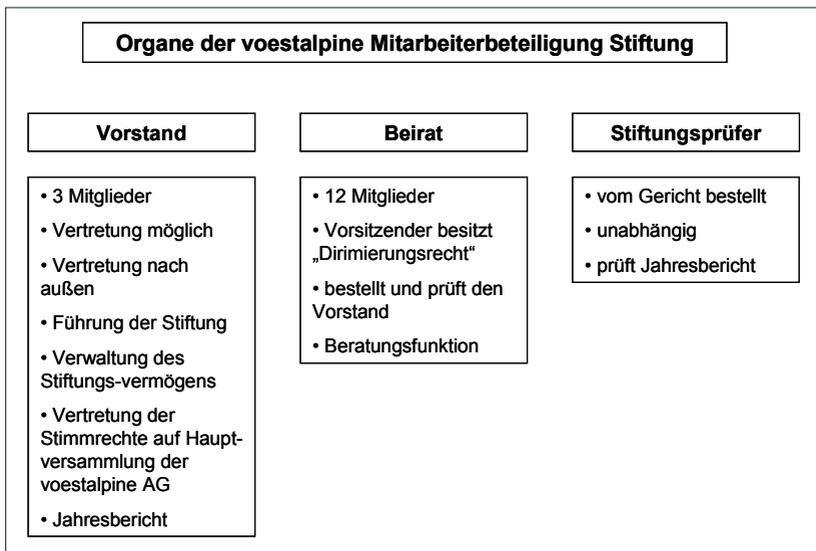


Abbildung 19: Organe der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Stiftung

Aufgrund der Größe der Beteiligung von mehr als 10% kann die Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung seit Juli 2004 einen Kapitalvertreter in den Aufsichtsrat der voestalpine AG entsenden.²⁰⁰ Heute besitzt die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung als zweitgrößter Einzelaktionär 13,3% der Anteile ihres Unternehmens.

Der Gedanke einer Mitarbeiterbeteiligung entstand im Jahr 2000, als Vorstand und Betriebsrat eine Arbeitsgruppe damit beauftragten, nach einem Weg zu suchen, den Verkauf der VOEST-ALPINE zu verhindern. Der Staatsanteil betrug zum damaligen Zeitpunkt 38,8%. Entsprechend den Tarifverträgen in Deutschland handeln die österreichischen Gewerkschaften jährlich für alle Arbeitnehmer einer bestimmten Branche mit der Arbeitgeberseite, den Wirtschaftskammern, Vereinbarungen in Form von Kollektivverträgen aus.²⁰¹ In diesen Verträgen werden unter anderem die gleichen Mindeststandards bei der Entlohnung und den Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten geschaffen. Das soll für ein größeres Machtgleichgewicht im Unternehmen sorgen und in Bezug zu anderen Unternehmen für gleiche

200 Vgl. o. V.: <http://www.slideshare.net/voestalpine/voestalpine-mitarbeiterbeteiligung>, letzter Zugriff 6.10.2011.

201 Vgl. Mehrens/Stracke/Wilke (2011), S. 49 f.

Wettbewerbsbedingungen.²⁰² Nach langen Diskussionen mit den Mitarbeitern und Auseinandersetzungen mit Unternehmensvertretern wurde nach der Zustimmung der Sozialpartner eine Öffnungsklausel in die Kollektivverträge aufgenommen, die es ermöglicht, Teile der Kollektivvertragserhöhungen einzubehalten und in Aktien umzuwandeln. Auch jährliche Erfolgsprämien werden in Aktien ausbezahlt. Die erhaltenen Aktien sind fünf Jahre gesperrt. Dadurch wandelt man die Mitarbeiter zu Aktionären um und lässt sie zusätzlich am wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens teilhaben. Zwischen 2001 und 2010 wurden 47,3 Millionen € Dividenden netto an die beteiligten Mitarbeiter ausbezahlt.²⁰³ Ein zusätzlicher Nutzen besteht darin, dass in Österreich Aktienabgaben bis zu 1.460 € jährlich lohnsteuer- und sozialabgabenfrei sind.

Das Mitarbeiterbeteiligungsmodell der voestalpine AG unterscheidet sich von den typischerweise angewendeten Modellen grundsätzlich in seiner Zielsetzung: Während die Mitarbeiterbeteiligung im allgemeinen mehr zur Motivation der Mitarbeiter führen und die Identifikation mit dem Unternehmen fördern soll, wurde die Mitarbeiterbeteiligung hier im Sinne des „strategischen Eigentums“ eingeführt. Die Absicht dabei ist unter anderem die Stabilisierung der Eigentümerstruktur.²⁰⁴ Außerdem wird die Übernahme von anderen Unternehmen erschwert bzw. ein „squeeze-out“ vermieden, da in Österreich laut Aktienrecht mehr als 90% der Anteile nötig sind, um ein Unternehmen zu übernehmen. Diese 10%-Grenze verhindert also, dass die Minderheitsgesellschafter durch den Hauptaktionär aus dem Unternehmen hinausgedrängt werden können. Das führt dazu, dass das Modell der strategischen Beteiligung und das Zusammenwirken mit anderen regionalen strategischen Investoren die Attraktivität der voestalpine für Übernahmeveruche senken. Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung umfasst derzeit rund 20.600 Mitarbeiter aller 52 Gesellschaften des voestalpine Konzerns in Österreich und rund 1.100 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus 45 Gesellschaften in weiteren Ländern. Für sie werden insgesamt rund 20,4 Millionen Stück Aktien in der Stiftung verwaltet. Das entspricht einem Stimmrechtsanteil von 12,4%. Darüber hinaus hält die Stiftung 1,5 Millionen private Aktien (0,9%) von Mitarbeitern. Diese insgesamt 13,3% der Stimmrechte werden in der voestalpine Mitarbeiter-

202 Vgl. o. V.: <http://www.arbeiterkammer.at/online/kollektivvertrag-8847.html>, letzter Zugriff 11.10.2011.

203 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 10.10.2011.

204 Vgl. Graf von Schwerin (2010), Anhang S. 7.

beteiligung Privatstiftung gebündelt und ermöglichen es, dass die Belegschaft in der Hauptversammlung als stabiler Kernaktionär auftreten kann.²⁰⁵

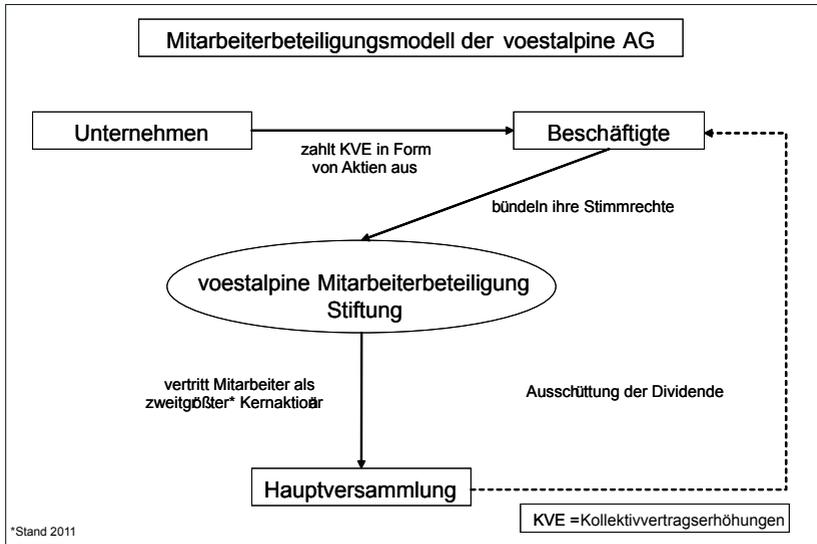


Abbildung 20: Mitarbeiterbeteiligungsmodell der voestalpine AG

Durch dieses Mitbestimmungsrecht können die Mitarbeiter ihr Interesse an der Sicherung und Entwicklung des Unternehmens nachhaltig und intensiv vertreten. Dieses Interesse ist bei der Belegschaft deutlich ausgeprägter als bei einem staatlichen oder externen Shareholder, da die Zukunft des Unternehmens unmittelbare Auswirkung auf die Zukunft des einzelnen Mitarbeiters hat, sei es die Angst um den eigenen Arbeitsplatz oder um den Verlust des investierten Kapitals. Darüber hinaus sorgt genau diese Stabilität der Belegschaft als kollektiver Kernaktionär und die Tatsache, dass die Mitarbeiter mehr unternehmensbezogenes Know-how als externe Aktionäre besitzen, für mehr Vertrauen bei eventuellen Investoren. Außerdem lässt der Umstand, dass hier nicht der Kursgewinn der Anteile im Vordergrund steht, sondern der Erhalt und Ausbau einer zumindest 10%igen Beteiligung, dieses Modell attraktiver erscheinen.²⁰⁶

205 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 10.10.2011.

206 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 10.10.2011.

Aus Gewerkschaftssicht sind das allerdings nicht die einzigen vorteilhaften Eigenschaften, die dieses Modell mit sich bringt. Ein weiterer Stabilitätsfaktor ist, dass die Unternehmensführung, die Betriebsräte und die Belegschaft auf freiwilliger Basis miteinander kommunizieren, um dieses Modell zu unterstützen und weiter auszubauen. Dabei bildet die Zusammenarbeit mit anderen regionalpolitischen Akteuren ein weiteres Kennzeichen des Modells.²⁰⁷

Die Gewerkschaftsvertreter sehen aber auch Risiken in einer solchen Beteiligung: Obwohl durch mehrmalige Kapitalerhöhungen in den letzten Jahren mindestens 10% Eigentumsanteile der Mitarbeiter erhalten werden konnten, ist das keine Garantie dafür, dass es auch weiterhin gelingen wird. Eine Kapitalerhöhung könnte beispielsweise dazu führen, dass die Anteile der Mitarbeiter sinken; außerdem können hohe Aktienkurse die Finanzkraft der Belegschaften überlasten. Ferner könnte es auch zu einem Abbau von Beschäftigung kommen. In solchen Fällen kann nicht sichergestellt werden, dass die verbliebenen Mitarbeiter in der Lage sind, die Anteile ihrer Vorgänger zu erwerben. Aus Sicht der ausscheidenden Mitarbeiter besteht ein weiteres Risiko: das des Wertverlustes. Die Mitarbeiter können entscheiden, wann sie ihre Anteile verkaufen, wissen allerdings nicht, wie hoch deren Wert bei Beendigung des Dienstverhältnisses sein wird. Die bis zu 3,25% ihres Entgelts zugewiesenen Aktien könnten beim Verlassen des Unternehmens durchaus einen niedrigeren Kurswert besitzen als zum Zeitpunkt der Zuordnung. Bei auf Kredit gekauften Aktien besteht das gleiche Risiko. Wurden sie zu hohen Kursen eingekauft, besteht die Gefahr, dass der Kurs sinkt und sich der Käufer erheblich verschuldet. Genauso besteht natürlich umgekehrt die Chance auf Kursgewinne.

2004 wurde der erste Schritt zur Internationalisierung des Mitarbeiterbeteiligungsmodells getätigt. Die Niederlande wurden das erste Land, in dem die Mitarbeiter ebenfalls die Möglichkeit bekamen, sich strategisch durch Aktienwerb der voestalpine AG an ihrem Konzern zu beteiligen. Das Modell wurde zunächst auf das niederländische Steuerrecht und Arbeitsrecht angepasst. Schnell wurde klar, dass eine solche individuelle Anpassung zu zeitaufwendig und kostspielig werden würde. Somit wurde 2007 angefangen, ein internationales Grundmodell zu entwickeln, das dann 2009 in Großbritannien und Deutschland eingeführt wurde.²⁰⁸ Geeignet wurde sich auf die folgenden Grundprinzipien:

207 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 10.10.2011.

208 Vgl. Mehrens et al. (2011), S. 49 f.

- Die Aktien werden 25 % unter dem Kurs der letzten Woche des Monats Mai an die Mitarbeiter verkauft, falls in der Beitrittserklärung nichts anderes festgelegt wurde.
- Zusätzlich bekommt jeder Mitarbeiter beim Kauf von drei Aktien eine Bonusaktie gratis dazu.
- Mitarbeiter können zwischen 300 € und 2.500 € (die Beträge variieren von Land zu Land) aus eigenen Mitteln für den Erwerb von Aktien investieren.²⁰⁹
- Die Sperrfrist beträgt fünf Jahre; der Bonus wird erst nach Ablauf der Sperrfrist gewährt.
- Die Dividenden werden nach einem entsprechenden Beschluss der Hauptversammlung ausgeschüttet.
- Auch die Stimmrechte von Beschäftigten, die in den internationalen Konzernunternehmen tätig sind, werden in der voestalpine Mitarbeiterbeteiligung Privatstiftung gebündelt.
- Jeder Mitarbeiter-Aktionär kann über die Belegschaftsvertretung seines Unternehmens, sofern eine solche besteht, oder direkt beim Büro des Europabetriebsrates der voestalpine AG eine Stellungnahme zur Abstimmung bei der Hauptversammlung der Aktionäre der voestalpine AG abgeben. In der Stiftung wird danach ein gemeinsames Stimmverhalten erarbeitet.²¹⁰

Das Modell wurde somit derart abgeändert, dass es trotz großer Unterschiede im Steuer- und Arbeitsrecht in in den unterschiedlichen europäischen Ländern einsetzbar macht. Die Internationalisierung schreitet trotz der verschiedenen Steuer- und Gesellschaftsrechtssysteme voran: 2011 sind bereits 45 voestalpine Gesellschaften außerhalb Österreichs integriert, die durchschnittliche Beteiligungsquote liegt dort bei 15%.²¹¹

Schaut man sich die Entwicklung des Modells und die damit verbundenen Vorteile an, ist sehr wohl nachvollziehbar, dass es beim Management, dem Betriebsrat aber auch bei der Belegschaft auf hohe Akzeptanz und Unterstützung stößt. Selbst die aufgezeigten Risiken sind vor dem Hintergrund der Chancen – Sicherung und Aufrechterhaltung eines der wichtigsten österreichischen Unternehmen – gewiss zu rechtfertigen. Trotz allem bleibt die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung eine

209 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/konzern/voestalpine-mitarbeiterbeteiligung-info-de.pdf>, letzter Zugriff 6.10.2011.

210 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 11.10.2011.

211 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/grundsatzesder-mitarbeiterbeteiligung.html>, letzter Zugriff 6.10.2011.

Ausnahmeerscheinung. Die Bereitschaft der Mitarbeiter, einen Teil ihrer Gehaltserhöhungen in den Ankauf von Aktien des eigenen Unternehmens zu investieren, ist sicherlich nicht selbstverständlich. Hierbei spielt die Tatsache, dass der Kollektivvertrag der Metallindustrie als einer der besten gilt, bestimmt eine wichtige Rolle. Ungeachtet dessen stellt sich abschließend die Frage, ob man Kollektivvertragserhöhungen für solch eine Beteiligung am eigenen Unternehmen verwenden sollte. Gewerkschaftspolitisch gibt es natürlich Bedenken, da immer auch wirtschaftliche Risiken mit einer solchen Beteiligung verbunden sind und nicht die Mitarbeiter selbst über die Verwendung ihrer Gehaltserhöhungen entscheiden sondern die Betriebsvereinbarungsparteien.²¹² Dennoch haben Mitarbeiter und Arbeitgeber der voestalpine mit diesem Modell bewiesen, dass es möglich ist, Verantwortung für sich und die Fortentwicklung des eigenen Unternehmens zu übernehmen und dass die Loslösung vom Finanzmarkt durchaus ein erstrebenswertes und realistisches Ziel darstellt.

212 Vgl. o. V.: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 10.10.2011.

7 Belegschafts-Buy-Outs und Mitarbeiterkapitalbeteiligung in einer Unternehmenskrise

Allgemein kann man eine Unternehmenskrise als einen Zeitraum bezeichnen, in dem die Funktionsfähigkeit und der Fortbestand des Unternehmens gefährdet sind und die Gefahr einer Insolvenz (Zahlungsunfähigkeit) droht. Der folgende Abschnitt untersucht, wie und unter welchen Bedingungen ein Belegschafts-Buy-Out oder eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in einer Unternehmenskrise stabilisierend wirken. Nach einer Definition des Krisenbegriffes werden die unterschiedlichen Krisenstadien beschrieben und mögliche Beteiligungsformen vorgestellt. Wo möglich, werden praktische Beispiele beschrieben.

Betriebsübernahmen im Krisenfall werden hier als die Übernahme eines Krisenunternehmens durch die Mehrheit oder Gesamtheit der Belegschaft entweder mit oder ohne das bisher angestellte Management verstanden. Im Falle einer sich mit einer Minderheitsquote am Eigenkapital engagierenden Beteiligungsgesellschaft soll ebenfalls noch von einem Belegschafts-Buy-Out gesprochen werden, wenn damit substantielle Mitspracherechte für die Beschäftigten verbunden sind.

7.1 Unternehmenskrise

Der folgende Abschnitt fasst die einzelnen „Meilensteine“ einer Unternehmenskrise zusammen und erläutert Maßnahmen, die zur Unternehmensrettung möglicherweise angewendet werden können, das jeweils aus dem Blickpunkt einer möglichen Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

7.1.1 Krisenverlauf

In der betriebswirtschaftlichen Literatur werden Unternehmenskrisen als Prozesse bezeichnet, die entweder in einer erfolgreichen Sanierung oder in der Insolvenz und einer möglichen Zerschlagung enden. Eine Unternehmenskrise wird dabei üblicherweise in verschiedene Stadien eingeteilt.²¹³

213 Vgl. Bichelmeier/Engberding/Oberhofer (2003), S. 40-41.

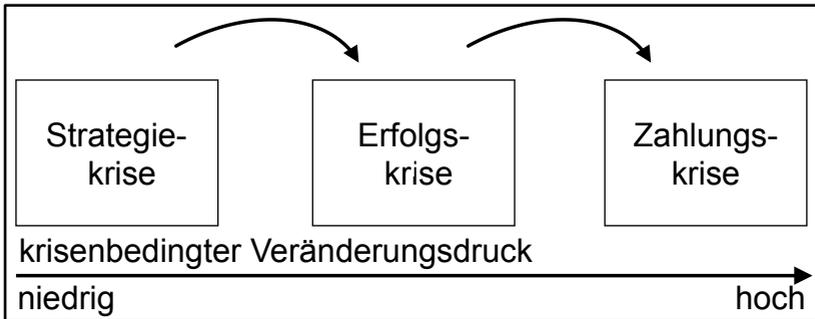


Abbildung 21: Stadien des Krisenverlaufs²¹⁴

In der als Strategiekrise bezeichneten Phase sind zunächst „nur“ die zukünftigen Erfolgspotentiale gefährdet. Um das langfristige Überleben des Unternehmens sicher zu stellen, müsste die Geschäftsführung Maßnahmen zu Anpassung an die veränderten Marktbedingungen einleiten. Der Anpassungsdruck ist noch gering. Im Stadium der Erfolgskrise werden die Auswirkungen einer Strategiekrise durch verringerte Gewinne (oder Unternehmenserfolge allgemein) spürbar. Der Anpassungsdruck steigt, die Geschäftsführung ist zunehmend unter Druck, Erfolge in der Krisenbewältigung vorzuweisen.

In der Zahlungskrise werden die Handlungsspielräume des Krisenunternehmens zunehmend enger. Gelingt es der Geschäftsführung in dieser Phase nicht, ausreichend Liquidität bereitzustellen, droht die Insolvenz.

Ein Belegschafts-Buy-Out in der Krise wird regelmäßig erst in der letzten Phase des oben skizzierten Verlaufs stattfinden. Ein Engagement der Beschäftigten während dieser Phase macht nur Sinn, wenn die Krise noch beherrschbar und das Unternehmen sanierungsfähig ist.

Gelingt eine Sanierung nicht oder ist die Zahlungskrise nicht beherrschbar, wird das Insolvenzverfahren nach Insolvenzordnung (InsO) eröffnet. Hier besteht die Möglichkeit, das Unternehmen mittels Insolvenzplan (§§ 217 ff InsO) fortzuführen. Die ehemaligen Eigentümer und die Beschäftigten unterliegen nach Beginn des Insolvenzverfahrens allerdings den Entscheidungen des Insolvenzverwalters. Damit werden die Gestaltungsmöglichkeiten eines Belegschafts-Buy-Outs deutlich verringert.

Grundvoraussetzung eines erfolgreichen Belegschafts-Buy-Outs in der Krise ist daher, dass die Unternehmenskrise noch beherrschbar ist und ausreichend Fi-

²¹⁴ In Anlehnung an Müller (1986), S. 56.

nanzmittel für die Fortsetzung des unternehmerischen Handelns auch nach dem Buy-Out vorhanden sind.²¹⁵ Die Beschaffung von Finanzmitteln von Kreditinstituten während einer Unternehmenskrise unterliegt besonderen Bedingungen.

7.1.2 Finanzierungsprobleme während der Unternehmenskrise

Im Vorfeld jeder Finanzierungsmaßnahme wird ein Kreditinstitut die Bonität des Unternehmenskunden einer Prüfung unterziehen. Im Rahmen dieser Prüfung wird die Kreditwürdigkeit ermittelt. Dabei stehen die sachliche Kreditwürdigkeit des Unternehmens sowie die persönliche Kreditwürdigkeit der Unternehmensleitung bzw. des Unternehmers im Vordergrund. Die sachliche Kreditwürdigkeitsprüfung erstreckt sich – oft auf Basis einer Jahresabschlussanalyse – vor allem auf die Ermittlung der Rentabilitäts-, Vermögens- und Liquiditätslage des Unternehmens. Hierbei spielen neben den Ertragszahlen auch die Verschuldung und der Cashflow eine wichtige Rolle.

Die Prüfung der persönlichen Kreditwürdigkeit wird auf Kriterien wie den Ruf, den Charakter sowie die fachlichen und unternehmerischen Fähigkeiten des Managements abstellen. Darüber hinaus werden Prognosen über die zukünftige Unternehmensentwicklung einbezogen. Befindet sich ein Unternehmen in einer Krise, so ist im Rahmen der Sanierungsprüfung festzustellen, ob eine angestrebte Sanierung zur Rettung des Unternehmens von der Unternehmensleitung oder dem Unternehmer mitgetragen wird oder ob man sich aus dem Engagement zurückzieht. Die Prognose ist in diesem Stadium von weit größerer Bedeutung als die vergangenheitsorientierte Betrachtung auf der Grundlage des Jahresabschlusses.

Im Krisenfall orientieren sich Kreditinstitute neben dem (Ober-) Ziel der Kreditausfallbegrenzung auch an Zielen, die auf markt- und öffentlichkeitsbezogenen Zielen basieren. In diesem Zielkatalog wird dem Ziel der Kreditausfallbegrenzung regelmäßig die größte Bedeutung beigemessen. Allerdings werden auch markt- und öffentlichkeitsbezogene Ziele in die Kreditvergabeentscheidung bei Sanierungen einbezogen.

7.1.3 Positive Wirkungen eines EBO auf die Kreditwürdigkeit?

Die Sanierung eines Unternehmens durch einen EBO führt zu einer sofortigen Änderung der Eigentumsverhältnisse. Je nach Gestaltung (z. B. wenn das ange-

215 Eine Hilfestellung bei der Einschätzung der Krisenphase bieten Bichelmeier/Engberding/Oberhofer (2003), S. 42-63.

stellte Management sich nicht am Belegschafts-Buy-Out beteiligt) schließt das zusätzlich auch eine Veränderung der Führungsverhältnisse ein. Aus Sicht eines Kreditinstitutes kommt zur Kreditgewährung im „üblichen“ Rahmen noch der Aspekt der notwendigen Buy-out-Finanzierung hinzu: So ist davon auszugehen, dass die Eigenmittel der Belegschaft (und des Managements) nicht ausreichen, um das Unternehmen ohne zusätzliche Kredite zu kaufen.

Allerdings sind von einem Belegschafts-Buy-Out auch positive Wirkungen auf die Erreichung des Sanierungszieles zu erwarten. Durch eine aufgrund der Beteiligung am Unternehmen ausgelöste Motivationssteigerung der Belegschaft (und des Managements) kann es zu einer effizienteren Ressourcennutzung im Unternehmen kommen.

Zahlreiche Untersuchungen bestätigen diese Vermutung.²¹⁶ Belegschaftsunternehmen werden leistungsfähiger, und die Verbesserung der Unternehmensergebnisse führt zur schnelleren Wiederherstellung einer langfristig ausreichenden Ertragskraft.

Allerdings sehen Kreditinstitute in Belegschafts-Buy-Outs oft nur eine hilfreiche Ergänzung zu den klassischen Management-Buy-Outs: „Die notwendige Verbesserung der Unternehmensproduktivität und die daraus resultierende Bonitätsverbesserung müssen sich in erster Linie aus den Plänen und Vorstellungen der neuen Manager/Eigentümer entwickeln lassen. Sie sind der entscheidende Faktor bei der Beurteilung der Gesundungschancen des Unternehmens. Eine ergänzende Belegschaftsbeteiligung kann aus Bankensicht auch als Problem und Belastung angesehen werden. Verständigungsschwierigkeiten mit den Vertretungsorganen der Arbeitnehmer oder ungewollte Diskussionen derartiger Sanierungskonzepte in der Öffentlichkeit sind Gründe, weshalb ein Kreditinstitut von der Einbeziehung der Mitarbeiterbeteiligung in einen Sanierungs-EBO Abstand nehmen könnte.“²¹⁷

Graw/Schuppener sehen demgegenüber eine Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern an einem Krisenunternehmen als positives Signal an tatsächliche und potentielle Kapitalgeber.²¹⁸

Im Ergebnis kann aber bei einem Belegschafts-Buy-Out in der Krise nicht von einer uneingeschränkten Unterstützung durch Kreditinstitute ausgegangen werden. „Kann der „Glaube“ der Mitarbeiter an das Krisenunternehmen vermittelt

216 Vgl. etwa Bryson/Freeman (2004); Hammer/Landau/Stern (1981); Kruse/Freeman/Blasi (2008); Park/Kruse/Sesil (2004); Welbourne/Cyr. (1999).

217 Brückner (o. J.), S. 23-25.

218 Vgl. Graw/Schuppener (2005), S. 30.

werden, wird einem Sanierungskonzept tendenziell eine höhere Erfolgsaussicht beigemessen.²¹⁹

7.2 Unternehmenssanierung

Sanierung im weiteren Sinne umfasst die Gesamtheit der betriebswirtschaftlichen, steuerlichen und juristischen Maßnahmen zur Wiederherstellung der Leistungsfähigkeit eines sanierungsbedürftigen Unternehmens.²²⁰ Oft wird auch der Begriff Restrukturierung verwendet. Eine Restrukturierung setzt aber keine Krise voraus. Die Methoden und Maßnahmen sind jedoch ähnlich. Hier wird der Sanierungsbegriff weit verstanden, d. h. es geht im Rahmen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung am Krisenunternehmen nicht nur um eine finanzwirtschaftliche Sanierung zur Beseitigung einer Überschuldung oder einer Zahlungsunfähigkeit, sondern um den Einsatz dieses Instruments und der veränderten (Eigentümer-) Struktur, um eine langfristige Überlebensfähigkeit sicher zu stellen.

Üblicherweise werden Arbeitnehmer in Sanierungsfällen gebeten, einen Sanierungsbeitrag zu leisten.²²¹ Dieser sieht Opfer der Arbeitnehmer vor. Meist ist das der vorübergehende Verzicht auf tarifliche und übertarifliche Leistungen. Sind die Arbeitnehmer, ihre Betriebsräte und Gewerkschaften dazu nicht bereit, wird „... ihnen unmissverständlich klar gemacht ... dass ein „Nein“ dem Verlust ihrer Arbeitsplätze gleichzusetzten sei“.²²² Den Akteuren bleibt meist nichts anderes übrig als der Verzicht.²²³ Üblicherweise, ohne dass sie im Falle des Sanierungserfolges eine angemessene Entschädigung für ihren Beitrag erhalten. Die Kapitaleigner hingegen können bei erfolgreicher Sanierung den Werterhalt oder die Wertsteigerung behalten bzw. vereinnahmen.

Weber²²⁴ unterscheidet die Zugeständnisse der Arbeitnehmer im Sanierungsfall grob in Einkommenszugeständnisse, Zugeständnisse beim Sozialplan, Zugeständnisse bei der betrieblichen Altersversorgung und Zugeständnisse bei den sonstigen Arbeitsbedingungen (z. B. bei der Arbeitszeit). Einige Flächentarifverträge sehen für Krisenfälle den genannten Möglichkeiten entsprechende tarifliche Öffnungs-

219 Graw/Schuppener (2005), S. 30.

220 Vgl. Müller (1986), S. 16.

221 So auch Aпитzsch (2009), S. 1.

222 Aпитzsch (2009), S. 1.

223 Ein Beispiel für eine Teilhabe der Arbeitnehmer am Sanierungserfolg ohne Kapitalbeteiligung ist der Fall der Loewe AG mit ihren Konzerngesellschaften.

224 Weber (1984).

klauseln vor. Diese ermöglichen dann die zeitlich befristete Absenkung vertraglich vereinbarter Leistungen durch den Arbeitgeber. Bedingung ist ebenfalls eine positive Beurteilung der Sanierungsfähigkeit.

7.3 Sanierungskonzept

Anhand eines Sanierungskonzepts wird entschieden, ob und mit welchen Mitteln eine Unternehmenskrise überwunden werden kann. Nach entsprechender Zustimmung durch die Beteiligten (insbesondere der Kapitalgeber) ist es Grundlage für die Umsetzung. Ein Sanierungskonzept umfasst meist drei Aufgabenkreise²²⁵:

- Strategische Neuausrichtung
- Operative Restrukturierung
- Finanzielle Restrukturierung.

An die Erarbeitung und Kommunikation des Konzepts schließt sich die Umsetzung an. Hier geht es zunächst darum, das Unternehmen zu stabilisieren und einen jederzeit ausreichenden Liquiditätsbestand sicherzustellen.

7.3.1 Strategische Neuausrichtung

Mit „strategischer Neuausrichtung“ bezeichnet man die Neupositionierung des Krisenunternehmens im Markt und die Nutzung der verfügbaren strategischen und strukturellen Hebel zur Wiedererlangung zukünftiger Erfolgspotentiale. Typische Maßnahmen sind die Neuausrichtung von Geschäfts- und Produktportfolios, Neupositionierung im Markt und die Anpassung von Strukturen des Unternehmens.²²⁶

Die typischen Alternativen einer strategischen Neuausrichtung werden in der folgenden Abbildung dargestellt.

Grundsätzliche Strategie	Grundhaltung	Strategische Alternativen				
		Konsolidierung		Wachstum		
Unternehmensstrategie	Stoßrichtung	Rückzug	Marktdurchdringung	Neue Märkte	Neue Produkte	Diversifikation
	Umsetzungsform	Schließung	Desinvestition	Interne Entwicklung	Kooperationen	Akquisition
Geschäftsfeldstrategie	Positionierung	Beibehaltung		Neu-/Umpositionierung		
	Stimulierung	Preis-/Mengenstrategie		Präferenzstrategie		
	Marktumfang	Nischenanbieter		Gesamtmarkt		

In Anlehnung an: Kraus, K.-J. / Buschmann, H.: § 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung, RN 23, in: Buth, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. vollst. neu bearb. Aufl., München 2009.

Abbildung 22: Alternativen einer strategischen Neuausrichtung²²⁷

225 Vgl. Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 11-13.

226 Vgl. Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 12.

227 In Anlehnung an Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 23.

Auch für die Sanierungsphase gilt, dass ein nachhaltiger Turnaround nur gelingt, wenn die Phase der operativen und finanziellen Sanierung in einen strategischen Gesamtkontext gesetzt wird. „Es gilt grundsätzlich: „No Strategy – no turnaround“. Auch wenn der Fokus zu Beginn einer Restrukturierung berechtigt auf kurzfristigen Maßnahmen zur Liquiditätsgenerierung und Kostensenkung liegt, so ist auch klar, dass die Probleme des Krisenunternehmens dadurch langfristig nur selten gelöst werden. Es wird „nur“ das Überleben gesichert und wichtige Zeit für die Neuausrichtung gewonnen.“²²⁸

Problematisch für viele Krisenunternehmen ist es, dass für Investitionen nur sehr begrenzt Gelder zur Verfügung stehen und dass es Kreditgeber durch verlorenes Vertrauen (oder verlorenes Geld) und Risikoerwägungen vorziehen, Gelder aus dem Unternehmen zur Kredittilgung einzusetzen. Hier kann ein EBO neues Vertrauen schaffen.

7.3.2 Operative Sanierung

Die operative Sanierung umfasst die Nutzung aller Potenziale des Unternehmens in Umsatz und Kostenstrukturen zur spürbaren Ergebnisverbesserung. Maßnahmen zielen typischerweise auf die Erhöhung des Rohertrags (z. B. durch Umsatzsteigerung, Senkungen der Materialaufwendungen), die Senkung der Personalkosten und die Anpassung der Standortstrukturen (z. B. durch Standortschließungen, Zusammenlegung) des Krisenunternehmens für die Zeit nach der Krise.

Ziel einer operativen Sanierung ist es, die Überlebensfähigkeit kurzfristig zu sichern und den Niedergang zu stoppen. Neben einer kurzfristigen Umsatzsteigerung durch Verkaufsförderungs- und Preisgestaltungsmaßnahmen können Anpassungen in der Gestaltung der Marketing- und Vertriebsstrukturen durchgeführt werden. Darüber hinaus werden in der Regel Kostensenkungsmaßnahmen in Angriff genommen. Das können neben Personalkostensenkungen auch Material- und Sachkostensenkungen sein. Ebenso werden eher strukturelle Änderungen angestrebt, z. B. Sortimentsbereinigungen, Standortschließungen, Produktionsverlagerungen und Outsourcing.

Allein mit Kostensenkungen oder kurzfristigen Umsatzsteigerungen lassen sich Unternehmenskrisen aller Erfahrung nach nicht beenden.²²⁹

7.3.3 Finanzielle Sanierung

Unter finanzieller Sanierung versteht man alle Maßnahmen zur Sicherung von Liquidität und Eigenkapital. Das beinhaltet zum einen Maßnahmen der Innenfi-

228 Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 25.

229 Vgl. Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 29.

finanzierung, wie die Gewinnung von zusätzlicher Liquidität durch Reduzierung des Umlaufvermögens (z. B. Verringerung der Forderungen und Vorräte) oder Verbesserung der Konditionen mit Lieferanten (Verkürzung der Zahlungsziele), Desinvestitionen (z. B. Sale-and-lease-back), zum anderen Maßnahmen der Außenfinanzierung z. B. durch Aufnahme zusätzlicher Kredite oder Kapitalerhöhungen.²³⁰

Die nachfolgende Abbildung zeigt die typischen Maßnahmen einer finanziellen Restrukturierung.

Finanzielle Restrukturierung						
	Innenfinanzierung			Außenfinanzierung		
Liquiditätsfördernd	Anlagevermögen	Umlaufvermögen / Working Capital		Eigenkapitalgeber	Fremdkapitalgeber	Beiträge weiterer Stakeholder
	Desinvestitionen	Abbau Vorräte		Kapitalerhöhung	Stundung Verbindlichkeiten	Stundung von Zahlungen
	Reduzierung Investitionen	Abbau Forderungen		Kürzung/Streichung Dividenden	Erhöhung Kredite	Subventionen, Bürgschaften
	Sale-and-lease-back	Aufbau Lieferantenverbindlichkeiten		Gesellschafterdarlehen	Factoring, ABS, Leasing	Lohn- u. Gehaltsverzicht
				Mezzanine		
Bilanzberichtigend	Auflösung / Hebung stiller Reserven	Auflösung / Hebung stiller Reserven		Kapitalherabsetzung	Forderungsverzicht	Forderungsverzicht
					Rangrücktritt	
					Debt Equity Swap	

In Anlehnung an: Kraus, K.-J. / Buschmann, H.: § 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung, RN 31, in: Butz, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. vollst. neu bearb. Aufl., München 2009.

Abbildung 23: Maßnahmen einer finanziellen Restrukturierung²³¹

7.3.4 Kommunikation des Sanierungskonzepts

Im Verlauf der Zuspitzung einer Krise ist meist die Kommunikation zwischen Geschäftsführung und Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Arbeitnehmer, Eigenkapitalgeber etc.) empfindlich gestört bzw. wird bewusst durch die Geschäftsleitung eingeschränkt. Damit einher geht eine Verunsicherung der Stakeholder. Um das Unternehmen im Wege der Sanierung wieder langfristig erfolgreich zu machen, muss das Vertrauen der Stakeholder gewonnen oder erhalten werden. Das Sanierungskonzept kann nur erfolgreich umgesetzt werden, wenn die Stakeholder das Konzept verstehen und mittragen. Dazu ist eine offene Kommunikation des Plans, des Vorgehens und der Folgen mit allen Stakeholdern notwendig.

Das umso mehr, als ein Belegschafts-Buy-Out nicht nur für die teilnehmenden Mitarbeiter Neuland ist, sondern für die überwiegende Zahl der Gläubiger, Kunden und Lieferanten.

²³⁰ Vgl. Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 12.

²³¹ In Anlehnung an Kraus/Buschmann (2009), § 5, RN 31.

8 Belegschafts-Buy-Out vor der Insolvenz

Für einen Belegschafts-Buy-Out vor der Insolvenz gelten die gleichen Rahmenbedingungen wie für jede Beteiligung an einem Krisenunternehmen. Zunächst ist vor der Beteiligung zu prüfen, ob das Unternehmen überhaupt sanierungsfähig ist. Ein tragfähiges Sanierungskonzept muss neben einer strategischen Neuausrichtung den Weg zu einer operativen und finanzwirtschaftlichen Sanierung aufzeigen. Während die operative Sanierung nach einer Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter nicht wesentlich von einer Sanierung ohne Mitarbeiterkapitalbeteiligung zu unterscheiden ist, kommen für die finanzwirtschaftliche Sanierung einige neue Aspekte hinzu, die im Folgenden erläutert werden.

8.1 Finanzwirtschaftliche Sanierung durch Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Die finanzielle Sanierung zielt darauf ab, sowohl das Überleben des Unternehmens zu sichern als auch Ausfälle bei Gläubigern zu vermeiden. Bei einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung schlüpfen die Beschäftigten neben der Rolle als Arbeitnehmer in die Rolle von Gesellschaftern. Sie werden von Stakeholdern zu Shareholdern. Dabei ist zu beachten, dass die Funktion von Eigenkapital eine andere ist als die von Fremdkapital: Während der Fremdkapitalgeber einen Anspruch auf Zins und Tilgung hat, steht dem Eigenkapitalgeber der Gewinn zu. Einen Rückzahlungsanspruch des eingesetzten Kapitals hat er nur, wenn ein solches vorhanden ist. Je nach Rechtsform muss der Eigenkapitalgeber zur Auszahlung seines Kapitaleinsatzes einen Käufer seines Anteils finden. Im Insolvenzfall besteht erst nach Befriedigung aller Gläubiger ein Recht auf die Teilhabe an der Insolvenzmasse. Der (Eigenkapital-) Einsatz ist unter Umständen unwiederbringlich verloren. Dieser Unterschied zum Fremdkapitalgeber muss den Mitarbeitern sehr deutlich gemacht werden. Dazu dient die folgende Systematisierung.

8.1.1 Systematisierung der finanzwirtschaftlichen Sanierung

Die für ein Unternehmen vorteilhafteste Form der finanzwirtschaftlichen Sanierung ist die **Zufuhr von Eigenkapital**. Dieses neue Eigenkapital kommt, wenn es sich bei dem Unternehmen um eine Kapitalgesellschaft handelt, in der Regel von den Gesellschaftern. Die Bereitschaft, Eigenkapital zur Verfügung zu stellen,

ist meist an Bedingungen gegenüber den Gläubigern des Unternehmens geknüpft (z. B. Stundungszusagen von Kreditgebern oder weitere Finanzierungen), deren Erfüllung die Voraussetzung für die Bereitstellung von frischem Kapital bilden. In der Praxis findet man auch Mischformen, die einerseits Eigenkapital einbringen und andererseits Fremdkapital in Eigenkapital umwandeln. Die folgende Übersicht stellt die gängigsten Formen der Eigenkapitalzufuhr und fremdkapitalunterstützten Sanierung dar.

Finanzwirtschaftliche Sanierung		
Eigenkapitalzuführung	Gläubigerabhängige finanzwirtschaftliche Sanierungsinstrumente	Sonstige Maßnahmen
Kapitalerhöhung	Stundung von Zinsen und/oder Tilgungsleistungen	Factoring
Umwandlung von Krediten in Beteiligungen	Finanzierung von Einzelgeschäften	Leasing
Kapitalherabsetzung mit Kapitalerhöhung	Umschuldung mit und ohne Schuldennachlass	Sale-and-lease-back
Nachschuss von Eigenkapital	Einräumung eines Sanierungskredites	Wechsel-Scheck-Verfahren
Eigenkapital ersetzendes Gesellschafterdarlehen	Rangrücktrittserklärungen	Venture Kapital
	Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital	
	Verzicht auf Zins- und Tilgungsleistungen	
	Verzicht auf Kapitalforderungen	

Abbildung 24: Instrumente einer finanzwirtschaftlichen Sanierung

Die Schaffung von neuem Eigenkapital durch eine **Kapitalerhöhung** verschafft dem Unternehmen die Möglichkeit, Verbindlichkeiten zu tilgen oder Restrukturierungs- und Sanierungsmaßnahmen zu finanzieren. Durch eine Reduzierung des Verschuldungsgrades steigt die Kreditwürdigkeit des Unternehmens. Ein niedriger Verschuldungsgrad ist oft die Voraussetzung dafür, dass das Unternehmen neues Fremdkapital erhält. Meist ist es Teil eines Sanierungskonzeptes, dass dem Unternehmen neues Fremdkapital zur Verfügung gestellt wird, wenn die Gesellschafter bereit sind, ausreichend Eigenkapital einzuzahlen.

Wenn einem Unternehmen keine weiteren Sicherheiten mehr zur Verfügung stehen oder kein weiteres Eigenkapital mehr zugeführt werden kann, besteht die Möglichkeit, Kreditgebern eine Beteiligung am Unternehmen anstatt der Tilgung

von Darlehen anzubieten. Diese Art der Verbesserung der Eigenkapitalsituation des Unternehmens ermöglicht wiederum die Ausweitung des Kreditengagements, da das Eigenkapital durch diese Maßnahme steigt und die Verschuldung gleichzeitig sinkt. In der Praxis spricht man hier von einem „**Debt-Equity-Swap**“.

Grundsätzlich können Kapitalgesellschaften durch **Kapitalherabsetzung** bestehende Bilanzverluste beseitigen. Im Falle der Krisenbewältigung ist damit keine Auskehrung von liquiden Mitteln an die Anteilseigener zulässig. Es werden vielmehr eventuell bestehende Gewinnrücklagen und Teile des Grund- oder Stammkapitals mit einem Fehlbetrag verrechnet, um diesen auszugleichen. In einem zweiten Schritt wird dann das Eigenkapital durch „frische“ Mittel erhöht. Dieses Vorgehen hat den Vorteil, dass die neuen Teilhaber nicht mit den alten Verbindlichkeiten belastet werden. Nachteilig ist die mit einem „Kapitalschnitt“ verbundene Publizitätspflicht, die möglicherweise das Image und die Bonität weiter verschlechtern.

Als Nachschusspflicht bezeichnet man die Verpflichtung eines Gesellschafters (Kapitalgesellschaft) oder Genossen (Genossenschaft), anteilmäßig das bestehende Gesellschaftskapital zu erhöhen bzw. für entstandene Verluste zu haften. Sie kann sich aus dem Gesetz, der Satzung oder dem Gesellschaftsvertrag ergeben. In diesem Zusammenhang unterscheidet man zwei Arten von Nachschusspflicht: Sie ist entweder beschränkt (bis zur Haftsumme) oder unbeschränkt. Ein freiwilliger **Nachschuss** ist ebenfalls denkbar, wird allerdings eher in der österreichischen Literatur erwähnt. Auch der freiwillige Nachschuss beseitigt die Überschuldung, wenn er entsprechend hoch ist. Ein Vorteil besteht darin, dass dieser Nachschuss nicht veröffentlicht zu werden braucht.²³²

Eine gängige Methode bei Unternehmenssanierungen stellt die Bereitstellung von so genannten **eigenkapitaleretzenden Gesellschafterdarlehen** dar. Mit diesem Begriff werden Darlehen durch die Gesellschafter im Insolvenzfall (oder nahe der Insolvenz) bezeichnet. Im Grunde handelt es sich bei diesen Darlehen um Fremdkapital. Daher kann im Sanierungsfall durch ein Gesellschafterdarlehen eine schnelle und unbürokratische Kapitalzufuhr erfolgen. Allerdings hätten die Gesellschafter im Falle einer Insolvenz gegenüber einer Eigenkapitalzufuhr theoretisch den Vorteil, dass auch sie in der Höhe der Insolvenzquote eine Rückzahlung erhielten. Daher finden sich in der Insolvenzordnung Regeln zur Behandlung von Gesellschafterdarlehen in zeitlicher Nähe zur Insolvenz (z. B. §§ 39 Abs. 1 Nr. 5, 135 InsO). Ungeachtet dieser Regelungen überwiegen die Vorteile der Schnelligkeit und der unkomplizierten Rückzahlbarkeit bei erfolgreicher Sanierung.

232 Vgl. Ponholzer (2004), S. 88.

8.1.2 Ansatzpunkte für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Vorstellbar wäre eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei allen genannten Formen der Eigenkapitalzufuhr. Während bei einer Kapitalerhöhung die Aufnahme von Mitarbeitern in den Gesellschafterkreis recht einfach vorstellbar ist, müssten bei der Umwandlung von Krediten in Beteiligungen die Bedingungen der Umwandlung an den Einzelfall angepasst werden. Darüber hinaus stünde ja zunächst eine Kreditvergabe durch die Beschäftigten vor der Umwandlung. Insofern wird der Gedanke nicht weiter verfolgt. Gleiches gilt für das Gesellschafterdarlehen im Krisenfall. Das macht allenfalls dann Sinn, wenn die Mitarbeiter bereits Gesellschafter sind.

Exemplarisch wäre folgender Sanierungsverlauf vorstellbar: Die Altgesellschafter einigen sich auf die Möglichkeit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung und führen zur Verlustbeseitigung zunächst eine Kapitalherabsetzung durch. In der Folge werden dann die teilnehmenden Mitarbeiter als neue Gesellschafter aufgenommen und führen entsprechend ihrem Kapitalanteil frische Mittel zu.

Grundsätzlich gelten damit für den Sanierungsfall die gleichen Instrumente der Mitarbeiterkapitalbeteiligung wie zuvor für eine Beteiligung außerhalb der Krise beschrieben. Die bilanzielle Wirkung entspricht der einer Eigenkapitalzufuhr ohne Mitarbeiterbeteiligung.

Auch für eine Mitarbeiterbeteiligung kann, wie für eine klassische Investition in ein Krisenunternehmen, angenommen werden, dass ein Interesse an einer Wertsteigerung oder zumindest einem Werterhalt der Investition besteht. Hinzu tritt aber auch der Wunsch nach Arbeitsplatzerhalt. Im Hinblick auf den Werterhalt der Investition kann eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung vorteilhaft sein, wenn es gelingt, das Unternehmen zu einem geringen Kaufpreis zu bekommen. So können die neuen Mehrheitseigentümer die finanzielle Belastung gering halten und haben Spielraum für Wertsteigerungen. Daran schließt sich eine möglichst große Wertsteigerung während der Beteiligungsdauer an. Möglicherweise wollen sich die Beschäftigten nach einer erfolgreichen Sanierung auch wieder vom Mehrheitseigentum verabschieden. Dann haben sie ein Interesse, einen angemessenen Verkaufspreis zu erzielen.

Hinsichtlich der Möglichkeit, einen niedrigen Kaufpreis zu verhandeln, merken Brunke/Waldow an, dass die Zeit der günstigen Unternehmenskäufe in Krisenfällen wohl vorbei sei.²³³ Aktuell wird diese Aussage z. B. durch den Fall des

233 Vgl. Brunke/Waldow (2009), § 18, RN 48.

Versenders hessnatur bestätigt. Hier wollte eine Mitarbeitergenossenschaft das Unternehmen erwerben.²³⁴

Da auch die erzielbaren Verkaufspreise die Möglichkeit eines erfolgreichen Ausstiegs nach der Sanierung begrenzen²³⁵, liegt das größte Potential einer Wertsteigerung in der Phase der Beteiligung durch die Mitarbeiter. Hier wiederum haben Mitarbeiterkapitalbeteiligungen einen Vorteil gegenüber klassischen Investoren, da die Anreizstrukturen für ein größeres Engagement der Beschäftigten sprechen als ohne Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Allerdings stehen diesem Vorteil möglicherweise größere Probleme bei notwendigen Personalabbaumaßnahmen gegenüber. Dem kann aber mit flexiblen Arbeitszeitmodellen und anderen beschäftigungssichernden Instrumenten begegnet werden. Die Kompromissbereitschaft der Beschäftigten ist zumindest theoretisch höher, da ihnen die Sanierungserfolge ja zufallen. Im klassischen Sanierungsfall werden die Sanierungsgewinne von den Sanierern einbehalten.

8.2 Der Investitionsprozess in Krisenunternehmen

In Anlehnung an Brunke/Waldow²³⁶ kann ein idealtypischer Investitionsprozess in Krisenunternehmen in sechs Schritte aufgeteilt werden, die im Folgenden für den Fall einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung diskutiert werden.

8.2.1 Festlegung der Investitionsstrategie

Die typischen Dimensionen einer Investitionsstrategie von Eigenkapitalinvestoren bei Krisenunternehmen sind die Kriterien Branchenzugehörigkeit, Unternehmensgröße, geographische Lage und Krisenstadium. Während die ersten drei Kriterien den Arbeitnehmerinvestoren als bekannt voraus gesetzt werden können, verdient eine möglichst genaue Beschreibung des Krisenstadiums eine intensive Prüfung. Es muss allen (Mitarbeiter-) Investoren klar sein, in welcher Krisenphase (strategisch, operativ oder finanziell) sich das Unternehmen befindet.

234 Vgl. Maier, A.: Eigner lehnt Kauf von Hessnatur durch Mitarbeiter ab, in: FTD, 16.6.2011, im Internet unter URL <http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/oekoversender-aus-butzbach-eigner-lehnt-kauf-von-hessnatur-durch-mitarbeiter-ab/60066135.html>, letzter Zugriff am 18.7.2011.

235 Vgl. Brunke/Waldow (2009), § 18, RN 48.

236 Vgl. hierzu und den folgenden Unterpunkten Brunke/Waldow (2009), § 18, RN 31-45.

8.2.2 Identifikation und Auswahl des Zielunternehmens

Während die Auswahl des Zielunternehmens bei klassischen Investoren auf der Grundlage von Suchstrategien erfolgt, ist diese Phase bei Arbeitnehmerinvestoren abgeschlossen. Bei größeren Unternehmen oder Unternehmensgruppen stellt sich möglicherweise die Frage, ob alle Beteiligungen und Tochterunternehmen Teil des Buy-Outs werden sollen. Für alle betroffenen Unternehmen sollte aber ein Business-Plan vorhanden sein, der mindestens das Geschäftsmodell, die Kompetenzen des Unternehmens und seiner Beschäftigten sowie die Produkte und Dienstleistungen mit ihren betriebswirtschaftlichen Größen beschreibt. Auf dem Business-Plan fußen die folgenden Schritte.

8.2.3 Prüfung und Bewertung des Zielunternehmens

Anhand des Business-Plans und der Unternehmensdaten werden die rechtlichen, die finanziellen, die steuerlichen Verhältnisse und die Marktsituation eingehend und sorgfältig geprüft. Die Prüfung dient den Mitarbeitern dazu, ihre Investitionsentscheidung vorzubereiten (Entscheidungsgrundlage). Anhand der Unternehmensdaten sollen Ursachen und Ausmaß der Unternehmenskrise erfasst, die Überlebensfähigkeit bewertet, die notwendigen Sanierungsmaßnahmen bestimmt sowie die Dauer der Sanierung abgeschätzt werden.

Wenn diese Daten vorliegen, können Kosten und Mittelbedarf der Sanierung abgeschätzt werden. Anhand dieser Größen wird eine Bestimmung des Kaufpreises aus Sicht der Mitarbeiterinvestoren möglich, der neben den verfügbaren Mitteln der Mitarbeiter auch das Wertsteigerungspotential berücksichtigen sollte.

8.2.4 Ausgestaltung und Umsetzung des Unternehmenskaufs

Wenn die Prüfung erfolgversprechend verläuft und der Kaufpreis den Erwartungen der Verkäufer und Käufer entspricht, muss der Kauf vor dem Hintergrund zahlreicher gesellschafts- und steuerrechtlicher Fragen optimal gestaltet werden. Dabei sind die Besonderheiten des Belegschafts-Buy-Out zu berücksichtigen. Die Investoren sollten großen Wert auf die Auswahl geeigneter Berater mit dem entsprechenden Erfahrungshintergrund legen. Das gilt auch für die Moderation von Entscheidungsprozessen in großen Gruppen, da es möglicherweise unterschiedliche Interessen in der Belegschaft gibt. Hier gilt es nach „außen“ mit einer Stimme aufzutreten, damit potentielle und tatsächliche Geldgeber nicht abgeschreckt werden.

Neben der rechtlichen Optimierung des Kaufs muss in dieser Phase auch die finanzielle Abwicklung geklärt werden. Wie, in welcher Höhe und wann sollen die Beteiligung und, falls nötig, die Zuführung frischer Mittel erfolgen? Je klarer die Gestaltung des Unternehmenskaufes von Käufer und Verkäufer geregelt wird, desto deutlicher das Signal an Außenstehende, dass die Krise bewältigt wird (oder werden kann).

8.2.5 Sanierung und Wertsteigerung

Hotchkiss/Mooradian²³⁷ konnten auf Basis einer Analyse von US-Restrukturierungsfällen zeigen, dass bei einem aktiven Auftreten von Investoren die durchschnittliche Steigerung der Gesamtkapitalrendite über einen Zeitraum von zwei Jahren mehr als doppelt so hoch ausfällt, als wenn der Investor eine passive Position übernehmen würde.

Durch die (mögliche) Erweiterung betrieblicher Mitbestimmung, die breitere Nutzung von Erfahrungen der Beschäftigten und höhere Anreize durch die Unternehmensübernahme für die Beschäftigten, kann grundsätzlich von einem „aktiveren Auftreten“ der Mitarbeiterinvestoren ausgegangen werden.

8.2.6 Ausstieg oder Fortsetzung des Engagements

Für klassische Investoren stellt sich nach einer erfolgreichen Sanierung die Frage nach einem Ausstieg. Dabei gibt es mehrere Möglichkeiten, die je nach Marktumfeld von Bedeutung sind: der Verkauf an einen strategischen Investor, der Verkauf an einen Finanzinvestor, der Rückkauf des Unternehmens durch die Alteigentümer, ein Börsengang oder, wenn die Sanierung nicht erfolgreich war, die Liquidation.

Bei einem Belegschafts-Buy-Out bestehen grundsätzlich die gleichen Ausstiegsmöglichkeiten. Vor einem Hintergrund der Arbeitsplatzsicherung werden die Mitarbeiter-eigentümer vermutlich bei einem Verkauf besondere Vertragsgestaltungen verabreden, die ihrer Belange und Sanierungsleistungen berücksichtigen.²³⁸

237 Vgl. Hotchkiss/Mooradian (1997), S. 401-432.

238 Ein Beispiel für einen Ausstieg nach erfolgreichem Mitarbeiter-Buy-Out sind die Pfalz-Flugzeugwerke. Als 1997 das Daimler-Benz Aerospace Airbus Werk in Speyer im Rahmen des „Dolores“-Programms verkauft bzw. geschlossen werden sollte, wurde es unter dem Traditionsnamen Pfalz-Flugzeugwerke GmbH (PFW) von den 527 Mitarbeitern übernommen. 2001 verkauften die Mitarbeiter das Unternehmen an den Safeguard International Fund.

8.3 Fremdkapital während der Sanierung

Die folgenden Gliederungspunkte zeigen Sanierungsbeiträge mittels Fremdkapital. Diese können von bestehenden oder neuen Gläubigern kommen. Aus der Sicht der Gläubiger kommt es in jedem Fall darauf an, dass die neuen Besitzverhältnisse und die (Sanierungs-) Planungen offen kommuniziert werden. Es ist für das Krisenunternehmen wichtig, unnötige Liquiditätsabflüsse aufgrund von Kommunikationsmängeln zu verhindern. Generell ist die Beschaffung von Fremdkapital für Krisenunternehmen eine große Herausforderung. Durch einen Belegschafts-Buy-Out kann diese Herausforderung unter Umständen noch größer werden, weil den neuen (Mehrheits-) Eigentümern Misstrauen oder Unverständnis entgegenschlägt.

8.3.1 Stundung von Zinsen und/oder Tilgungsleistungen

Eine eher geringe Verbesserung der Liquiditätssituation des Unternehmens kann durch die Stundung von Zinsen und/oder Tilgungsleistungen herbeigeführt werden. Die Stundung ist geeignet, vorübergehende Zahlungsengpässe zu lindern. Sie kann helfen, im Rahmen der Sanierung Zeit zu gewinnen. Gläubiger stimmen diesen Maßnahmen meist in der Phase der Erstellung des Sanierungsplanes zu, wobei klare Vereinbarungen getroffen werden sollten, um bei unvorhergesehenen Ereignissen nicht einer plötzlichen Kündigung der Kreditlinien gegenüberzustehen, die den Sanierungsplan konterkariert.

8.3.2 Finanzierung von Einzelgeschäften

Ebenfalls eher kurzfristige Natur ist die Finanzierung von Einzelgeschäften, wie z. B. die Finanzierung bestimmter Projekte oder einzelner Produktionsaufträge. Hiermit können Liquiditätsengpässe überbrückt werden. Möglich ist auch eine wiederholte (revolvierende) Finanzierung von gleichartigen Geschäften. Der Gläubiger nimmt jeweils das einzelne Projekt oder Produkt als Sicherheit, gibt nach Auftragsfertigstellung den Kredit zurück und gibt die Sicherheit frei.²³⁹

8.3.3 Umschuldung mit und ohne Schuldennachlass

Die reine Umschuldung, also u. a. eine Verlängerung des Kredites, reicht als Sanierungsbeitrag häufig nicht aus. Denn dadurch ändert sich die Höhe der Ver-

239 Vgl. Ponholzer (2004), S. 89-90.

schuldung ja nicht. Erfolg versprechender sind Umschuldungen mit Schuldennachlass. Diese setzen eine offene Kommunikation des Sanierungsplans und seiner Ziele voraus. Möglicherweise können Schuldennachlässe mit Besserungsscheinen verbunden werden. Hierbei werden die Schulden zwar grundsätzlich (teilweise) erlassen, leben aber wieder auf, wenn sich die wirtschaftliche Lage bessert. Woran das zu messen ist, wird vorab zwischen Gläubiger und Schuldner vereinbart.

8.3.4 Rangrücktrittserklärungen

Eine Rangrücktrittsvereinbarung wird zur Vermeidung/ Beseitigung einer Überschuldung geschlossen. Dabei tritt der Gläubiger mit seinen Forderungen im Umfang einer Überschuldung bzw. zur Verhinderung einer Überschuldung hinter sämtliche Forderungen aller gegenwärtigen und zukünftigen anderen Gläubiger im Rang zurück. Der Gläubiger verpflichtet sich, seine nachrangigen Forderungen gegenüber dem Schuldner so lange nicht geltend zu machen, wie die teilweise oder vollständige Befriedigung dieser Forderungen zu einer Überschuldung der Gesellschaft führen würde.

Wird im Rahmen der Sanierungsanalyse eine Überschuldungsbilanz erstellt, so werden solche nachrangigen Verbindlichkeiten bei der Bilanzierung außer Acht gelassen. Im Ergebnis wird also die bilanzielle Situation des Unternehmens ohne solche Schulden dargestellt. Sie sind allerdings für die Zeit nach der Sanierung, abhängig von der Vertragsgestaltung, zu berücksichtigen.

8.3.5 Liquiditätszufuhr durch Fremdkapital

„Frische“ flüssige Mittel ohne Sanierungskonzept zu bekommen, ist sehr unwahrscheinlich. Banken werden zusätzliche Mittel nur gegen neue Sicherheiten zur Verfügung stellen. Sind diese vorhanden, besteht die Gefahr, dass Banken diese gegen alte Sicherheiten austauschen, falls die neuen Sicherheiten vorteilhafter sind. Insofern kann sich die Situation für das Krisenunternehmen verschlechtern.

Vielversprechender erscheint es daher, innerhalb des Sanierungskonzepts im Rahmen des Belegschafts-Buy-Outs ausreichend Liquidität einzuplanen und zu beschaffen, um die erste Phase ohne zusätzliche Liquidität von Banken zu überstehen.

8.3.6 Verzicht auf Zins- und Tilgungsleistungen

Der vorübergehende Verzicht auf Zins- und Tilgungsleistungen ist ein weiteres Mittel zur Liquiditätsschöpfung. Ein Zins- oder Tilgungsverzicht über mehrere Perioden kann wesentlicher Bestandteil einer erfolgreichen Umsetzung eines Sa-

nierungskonzeptes sein. Der Verzicht hilft bei der Beseitigung von Zahlungsunfähigkeit und Überschuldung: „Banken geben dieser Maßnahme auch immer wieder ihre Zustimmung, da dadurch eine Insolvenzantragspflicht und somit der damit mögliche verbundene Kreditausfall vermieden werden kann“.²⁴⁰

8.3.7 Sonstige Maßnahmen der finanzwirtschaftlichen Sanierung

In der Sanierungsphase gilt es, alle möglichen Quellen der Liquiditätsbeschaffung zu prüfen. Möglicherweise gibt es im Krisenunternehmen Maßnahmen im Finanzbereich, die bisher nicht angewendet wurden, die aber den Liquiditätsspielraum erhöhen würden. So könnten beispielsweise Forderungen an spezielle Dienstleister verkauft werden (**Factoring**).

Besteht noch liquidierungsfähiges Anlagevermögen, könnten Teile davon verkauft und zurückgemietet werden (**Sale-and-lease-back**). Das verschafft Liquidität und verbessert unter Umständen die Bilanzrelationen.

Beim **Wechsel-Scheck-Verfahren**²⁴¹ zieht der Lieferant als Aussteller einen Wechsel auf den Kreditnehmer, welcher nach Akzept diesen Wechsel bei seiner Hausbank refinanziert. Der diskontierte Betrag wird seinem Konto gutgeschrieben, so dass dieser den Lieferanten per Scheck bezahlen kann. Scheck und Wechsel werden zwischen Lieferanten und Kreditnehmer Zug um Zug ausgetauscht. Das Wechsel-Scheck-Verfahren ist in der Regel nicht mit dem Risiko einer späteren Anfechtung durch den Insolvenzverwalter behaftet, da sich dieser Finanzierungsweg grundsätzlich als Bargeschäft im Sinne der Insolvenzordnung qualifiziert. Daher können auf diesem Weg unter Umständen benötigte Rohstoffe oder Vorprodukte bezogen werden.

Die Sanierung mittels **Venture Kapital** (im Zusammenhang mit Krisenunternehmen bisweilen auch Vulture-Kapital genannt) wird eher im Zusammenhang mit großen Unternehmen eine Rolle spielen. Große Unternehmen kommen für Belegschafts-Buy-Outs in der Krise jedoch kaum infrage. Zu hoch der Mittelbedarf, zu groß der Koordinierungsaufwand für den Buy-Out. Möglicherweise lässt sich aber eine interessierte Öffentlichkeit (oder Einzelpersonen) für die Finanze-

240 Ponholzer (2004), S. 94.

241 Vgl. Ponholzer (2004), S. 97.

rung in der Krise mobilisieren. Dieses Konzept spielt in den Überlegungen zum Erwerb von hessnatur durch die Mitarbeiter eine große Rolle²⁴².

Bewältigung einer Krise mit Hilfe der Mitarbeiter und deren Kapitaleinsatz

Die **Sorpetaler Fensterbau GmbH** aus Sundern im Sauerland hatte im Berichtsjahr 2010 durchschnittlich 63 Beschäftigte. Die operative Gesellschaft verfügt über ein geringes Eigenkapital, hat aber mit 1,3 Mio. € am 31.12.2010 rund 20 % der Bilanzsumme durch Genussrechtskapital finanziert. Dieses Genussrechtskapital wiederum ist Ergebnis des Mitarbeiterkapitalbeteiligungsprogramms. So kann die Geschäftsführung daher in ihrem Lagebericht betonen, dass sie auf langfristige Mittel von Dritten und Mitarbeitern zurückgreifen kann.

Die Mitarbeiterbeteiligung hat 1989 die mehrjährige Sanierung beendet und den Übergang vom Familien- zum Beteiligungsunternehmen eingeleitet.²⁴³

„Fast 20 Jahre später weiß ich, dass es die richtige Entscheidung war“, sagt der 48-jährige Betriebswirt Appelhans zu seinem stiftungsähnlichen Modell.

„Ich würde es wieder so machen.“²⁴⁴ Über die Ausgabe von Genussrechten an die Mitarbeiter gelang es Appelhans im Laufe der Jahre, das Eigenkapital von quasi null auf die oben genannten 1,3 Mio. € aufzustocken.

177 Genussrechtskonten gab es bei der Sorpetaler Fensterbau 2008. Von den 70 Mitarbeitern nahmen 49 an dem Modell teil. Auch ehemalige Mitarbeiter und Rentner können ihre Anteile behalten und von den jährlichen Zinsen von teilweise bis zu 15 Prozent profitieren. Eine Nachschuss-Pflicht gibt es für die Mitarbeiter nicht. Etwa zwei Millionen Euro wurden seit Einführung des Modells bis 2008 ausgeschüttet. Diese Genussrechte sind auch handelbar und verkäuflich, die meisten Mitarbeiter bleiben aber langfristig engagiert.²⁴⁵

242 Vgl. für weiterführende Informationen die Internetseite der hngeno eG unter der URL <http://www.hngeno.de/mitglied-werden/kundenprivatpersonen/>. Auch die Tageszeitung taz ist 1992 zur Sicherung ihrer ökonomischen Unabhängigkeit an die Kunden und weitere Privatpersonen herangetreten, um Mittel einzuwerben. Informationen dazu unter der URL <http://www.taz.de/zeitung/genossenschaft/>.

243 Vgl. Appelhans (2008), S. 301–302.

244 Vgl. Hartmann (2008), S. 6.

245 Vgl. Hartmann (2008), S. 6.

9 Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Insolvenz

Die Insolvenzordnung (InsO) sieht drei Verfahren zur Sanierung innerhalb der Insolvenz vor: 1. bei der übertragenden Sanierung wird das Unternehmen (oder wesentliche Teile davon) an einen Dritten veräußert. 2. Bei einer Sanierung in Eigenverwaltung kann das insolvente Unternehmen durch den Schuldner (den ursprünglichen Eigentümer) selbst saniert werden. 3. Das Insolvenzplanverfahren sieht ebenfalls die Sanierung im Rahmen des bisherigen Rechtsträgers vor. Der Inhalt des Verfahrens wird von den Beteiligten weitgehend autonom verhandelt und abgewickelt.

9.1 Übertragende Sanierung

Bei einer übertragenden Sanierung wird das betriebsnotwendige Vermögen als Ganzes auf einen anderen Rechtsträger übertragen. Damit wird die Fortsetzung des operativen Geschäftsbetriebes sichergestellt. Für die Gläubiger ist die übertragende Sanierung dann sinnvoll, wenn durch den Verkauf der Vermögenswerte ausreichend Mittel in die Insolvenzmasse fließen. Für die ehemaligen Eigentümer bedeutet das Verfahren den Totalverlust ihres Vermögens. Für die Beschäftigten liegt der Vorteil in einer schnellen Klärung der Insolvenz und der nur kurzen Phase der Unsicherheit.

Die Arbeitsverhältnisse gehen im Rahmen der Übertragung nach § 613a BGB über. Eine Kündigung im Rahmen des Betriebsübergangs ist nicht zulässig, wohl aber im Zusammenhang mit einem Erwerberkonzept.²⁴⁶ „Kündigt der Insolvenzverwalter im Hinblick auf ein vernünftiges Erwerberkonzept das Arbeitsverhältnis mit einem Arbeitnehmer unter Ausnutzung der besonderen Kündigungsfristen in der Insolvenz, mithin einer längsten Frist von 3 Monaten zum Monatsende, so ist die Kündigung aufgrund ihrer Betriebsbedingtheit zumindest in den meisten Fällen wirksam.“²⁴⁷

Hilfreich für eine erfolgreiche Sanierung im Zuge einer übertragenden Sanierung kann die Errichtung von Beschäftigungsgesellschaften sein. Diese werden mit Mitteln nach § 175 Abs. 3 SGB III (Transferkurzarbeitergeld) sowie

246 Vgl. Liebig (2010), S. 134.

247 Liebig (2010), S. 134.

des Unternehmens errichtet und können einen sozialverträglichen Personalabbau ermöglichen.

Im Rahmen einer übertragenden Sanierung könnte eine von Mitarbeitern gegründete Gesellschaft Erwerber des Sachvermögens der Not leidenden Gesellschaft sein. Bei großer Beteiligung der Beschäftigten an der „Auffanggesellschaft“ können diese auch die Bedingungen des Betriebsübergangs nach § 613a BGB entsprechend ihrer Präferenzen regeln.

9.2 Eigenverwaltung

Eine Insolvenz führt im Regelfall dazu, dass die Verwaltung und Verwertung der Vermögensgegenstände durch einen Insolvenzverwalter erfolgt. Eine Sanierung in Eigenverwaltung²⁴⁸ belässt die Verantwortung und die Verfügung über die Vermögensgegenstände des Not leidenden Unternehmens in der Hand der Schuldner. Über die Anwendung dieses Verfahrens entscheidet das Insolvenzgericht nach Anhörung des Gläubigerausschusses auf Antrag der Schuldner. Kritiker des Verfahrens bemängeln den Interessenkonflikt, dem die alte Geschäftsführung unterliegt: Neben der möglicherweise vorteilhaften Weiterführung der Geschäfte muss der Schuldner zusätzlich die Aufgaben des Insolvenzverwalters wahrnehmen. Er steht dabei unter der Aufsicht eines „Sachwalters“. Dieser muss bei zahlreichen Entscheidungen der Geschäftsführung zustimmen. Hinsichtlich der Arbeitnehmer unterliegen z. B. die Kündigung von Betriebsvereinbarungen nach § 120 InsO, die Einleitung eines Beschlussverfahrens auf Zustimmung des Arbeitsgerichts zur Durchführung einer geplanten Betriebsänderung nach § 122 InsO und die Einleitung eines Beschlussverfahrens zum Kündigungsschutz nach § 126 InsO der Zustimmung des Sachwalters.²⁴⁹ Erfolgreich angewandt wurde die Eigenverwaltung bei Großunternehmen wie z. B. Kirch Media, Babcock Borsig, Beta Digital, Lloyd Werft Bremerhaven, SinnLeffers oder Ihr Platz; angemeldete, jedoch nicht umgesetzte bzw. gescheiterte Eigenverwaltungsverfahren betrafen z. B. die Großunternehmen Philip Holzmann, Hornblower Fischer, Grundig, Broadway Musical Management und Infomatec.²⁵⁰

Eine Sanierung in Eigenverwaltung bietet nur dann Möglichkeiten eines Belegschafts-Buy-Outs, wenn der/die Alteigentümer gewillt ist/sind, stimmberech-

248 Vgl. §§ 270 – 285 InsO.

249 Vgl. Liebig (2010), S. 141.

250 Vgl. Liebig (2010), S. 136 und Fußnote 574.

tigte Anteile abzugeben. Möglicherweise würden aber die Gläubiger den Verkauf von Anteilen durch die Alteigentümer während der Sanierung negativ bewerten.

9.3 Planverfahren

Das in den §§ 217 – 269 InsO geregelte Insolvenzplanverfahren verfolgt den Grundsatz der Gläubigerautonomie, indem sich die an einem Insolvenzverfahren beteiligten Gläubiger auf einen von den Vorschriften der InsO abweichenden Plan einigen dürfen.²⁵¹ Das kann in der Praxis zu vielen unterschiedlich ausgestalteten Insolvenzplänen führen. Liebig teilt diese grob in vier Grundarten ein: Liquidationspläne, Übertragungspläne, Sanierungspläne und sonstige Pläne, die Mischformen der vorgenannten Formen sind.²⁵²

Liquidationspläne kommen in Betracht, wenn die Gläubiger den Zeitpunkt, die Modalitäten und die Erlösverteilung aus der Zerschlagung und Liquidation des Unternehmens abweichend von den in der InsO niedergelegten Regeln gestalten wollen. Mit einem Liquidationsplan können Zeitraum und Verwertung der Liquidation im Interesse der Gläubiger optimiert werden.

Übertragungspläne sehen die Verwertung des Vermögens im Interesse der Gläubiger durch die Unternehmensveräußerung an eine Übernahmegesellschaft vor. Damit handelt es sich um eine übertragende Sanierung, die im Rahmen eines Übertragungsplanes gestaltet wird.

Wird mit einem Insolvenzplan die Sanierung eines Unternehmens in der Hand des bisherigen Trägers vorgenommen, bezeichnet Liebig das als Sanierungsplan.²⁵³ Ein Insolvenzplan besteht aus einem darstellenden und einem gestaltenden Teil (§ 219 S. 1 InsO).

Im darstellenden Teil des Insolvenzplans wird beschrieben, welche Maßnahmen nach der Eröffnung des Insolvenzverfahrens getroffen worden sind oder noch getroffen werden sollen, um die Grundlagen für die geplante Gestaltung der Rechte der Beteiligten zu schaffen. Der darstellende Teil soll alle sonstigen Angaben zu den Grundlagen und den Auswirkungen des Plans enthalten, die für die Entscheidung der Gläubiger über die Zustimmung zum Plan und für dessen gerichtliche Bestätigung erheblich sind.²⁵⁴ Neben der historischen Entwicklung der

251 § 217 InsO.

252 Vgl. Liebig (2010), S. 158.

253 Vgl. Liebig (2010), S. 160.

254 § 220 InsO.

Krise enthält der Plan auch die Darstellung der sich aus den geplanten Maßnahmen ergebenden Wirkungen im Sanierungszeitraum.

Im gestaltenden Teil des Insolvenzplans wird festgelegt, wie die Rechtsstellung der Beteiligten durch den Plan geändert werden soll.²⁵⁵ Das betrifft die Gläubiger und die Schuldner. „Ein Bestandteil des gestaltenden Teils sind Beschlüsse, die dem Insolvenzverwalter oder dem Eigenverwalter bestimmte Handlungen erlauben wie Entlassungen, Kreditaufnahmen etc. Des Weiteren sind Bestandteil des gestaltenden Teils die Verrichtungsmaßnahmen des Insolvenzgerichts und das Sanierungsprogramm für das Not leidende Unternehmen“.²⁵⁶

Aufgrund der Individualität von Insolvenzplänen fällt eine Einschätzung von Chancen eines Mitarbeiter Buy-Outs in einem Verfahren nach InsO schwer. So ist eine Sanierung mittels Liquidations- und Übertragungsplan an die Mitarbeiter vorstellbar. Dabei geht der alte Rechtsträger als Träger der Geschäftstätigkeit unter. Ob ein Mitarbeiter-Buy-Out (EBO) im Rahmen eines Sanierungsplans möglich ist, hängt von der Durchsetzungsfähigkeit der Mitarbeiter in den Insolvenzplanverhandlungen, vom Interesse des Insolvenzverwalters²⁵⁷ und dem Wohlwollen der anderen Gläubigergruppen ab. Insofern erscheint ein Mitarbeiter-Buy-Out im Krisenfall vor der Insolvenz erfolgsversprechender, weil die Akteure bekannt und die Mitarbeiter möglicherweise der einzige Verhandlungspartner der Alteiligentümer sind.

9.4 Beispiele einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Zusammenhang mit einer Insolvenz

Eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung in der Insolvenz erscheint nur im Falle der übertragenden Sanierung einfach darstellbar. Verhandlungspartner ist in diesem Fall der Insolvenzverwalter. Dieser muss in erster Linie hinsichtlich des Kaufpreises zufrieden gestellt werden. Er hat die Aufgabe, die Befriedigung der Gläubiger bestmöglich sicherzustellen. Der Zeitfaktor spielt eine große Rolle: Die Initiatoren eines Mitarbeiter-Buy-Outs müssen neben der Überzeugungsarbeit auch die organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen für einen Unternehmenskauf in kurzer Zeit gestalten.

255 § 221 InsO.

256 Vgl. Liebig (2010), S. 165.

257 So weisen Bichelmeier/Engberding/Oberhofer darauf hin, dass es vielfältige Gründe gibt, warum ein Insolvenzverwalter möglicherweise nur geringes Interesse an einem Insolvenzplanverfahren hat. Vgl. Bichelmeier/Engberding/Oberhofer (2003), S. 355-357.

Trotzdem gibt es Unternehmen, die auf diese Weise die Eigentümer gewechselt haben.

- Die **Meissner AG**, eine Modell- und Werkzeugfabrik mit Sitz im hessischen Biedenkopf-Wallau ist eine Aktiengesellschaft, die mehrheitlich im Eigentum der Mitarbeiter steht. Der Aktienbesitz ist breit gestreut; die meisten Mitarbeiter halten Aktien des Unternehmens. Das fördert, so stellt es das Unternehmen selbst dar, unternehmerisches und verantwortungsbewusstes Handeln jedes Einzelnen.²⁵⁸ Das Unternehmen stellt Werkzeuge zum Gießen von Motorblöcken, Zylinderköpfen und anderen Gussteilen sowie Blasformen vornehmlich zur Herstellung von Kraftstoffbehältern und Einfüllrohren, außerdem Werkzeuge zur Produktion von Fahrzeugauskleidungsteilen aus verschiedenen Materialien her. Das Leistungsspektrum umfasst die Entwicklung, die Konstruktion und die Herstellung von Prototyp- und Serienwerkzeugen. Der Einstieg der Mitarbeiter erfolgte aber nicht vollkommen freiwillig sondern wurde 1997 aus der Not geboren. Das traditionsreiche Familienunternehmen, das Theodor Meissner 1922 gegründet hatte und das seit 1925 in Wallau ansässig ist, war ins Trudeln geraten. Bis zu 500 Mitarbeiter hatte die Firma in ihren besten Zeiten. Doch 1994 musste das Vorgängerunternehmen der AG, die Meissner GmbH & Co. KG, Insolvenz anmelden. Der Konkursverwalter entschied, dass zwei Unternehmensbereiche geschlossen werden mussten, während die Werkzeugfertigung weitergeführt wurde. 180 von 330 Mitarbeitern konnten bleiben. Damals kam der Jurist Tilman Löffelholz nach Wallau und übernahm im Auftrag des Konkursverwalters die Geschäftsführung. Zwei Jahre lang lief die geschrumpfte Firma wirtschaftlich erfolgreich weiter, aber ein Investor fand sich nicht. Um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können, musste man den Kunden die Aussicht bieten, auch in Zukunft ein verlässlicher Geschäftspartner zu sein. Eine Dauerlösung musste her. So wurde die Idee geboren, eine Aktiengesellschaft zu gründen, die von den Mitarbeitern getragen wird. Aber damit das Modell funktionieren konnte, musste tatsächlich jeder mitmachen. 10.000 bis 15.000 D-Mark aufzubringen, war für einige ein Kraftakt. Fördermittel gab es keine, das Land Hessen übernahm lediglich eine Bürgschaft zur Vorfinanzierung von Material und Löhnen. Im Januar 1997 erfolgte die AG-Gründung, am 1. September wurden die Geschäfte auf die neue Gesellschaft übertragen. Inzwischen hatte doch noch ein externer Investor Interesse an der Firma gezeigt und erwarb 25 Prozent der Aktien. Mittlerweile ist sein Anteil

258 Vgl. o. V.: Das Unternehmen – Mitarbeiterbeteiligung, online im Internet unter URL: <http://typo3.meissner.eu/cms/de/das-unternehmen.html>, letzter Zugriff 25.4.2012.

auf 30 Prozent angewachsen.²⁵⁹ Tilmann Löffelholz ist nach wie vor in der AG aktiv: als Vorstandsvorsitzender. Die AG hatte laut Jahresabschluss 2009/10 durchschnittlich 245 Arbeitnehmer, erzielte ein Geschäftsergebnis von 0,5 Mio. € und hat eine Bilanzsumme von 21,3 Mio. €. Dabei ist zu bedenken, dass die Rezession im Maschinenbau erst im Frühsommer 2010 nachließ und das im August 2010 endende Geschäftsjahr daher nur wenige erfolgreiche Monate hatte. Damit stellt die Meissner AG ein nachhaltig erfolgreiches Beispiel für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Krisenfall dar und ist es insbesondere unter dem Aspekt der gelungenen Zusammenarbeit mit dem Insolvenzverwalter beim Verkauf an die Mitarbeiter auch wert, weiter erforscht zu werden.

- **SWA Augsburg.** Die 1837 gegründete Spinnerei geriet 1976 in ein Konkursverfahren. Acht Jahre trug die SWA den Zusatz „in Konkurs“ im Namen. 1984 wurde die Firma mit 86 % Belegschaftsanteil neu gegründet. Sechs Millionen D-Mark brachten die Mitarbeiter aus Mitteln des Sozialplanes in die Firma ein. Trotzdem kam Ende März 1986 das endgültige Aus.
- **Reckendrees Fenster und Türen GmbH.** Nachdem die Firma im Juli 2007 Insolvenz anmeldet hatte, wurde mit Hilfe einer Beratungsgesellschaft ein Übernahmekonzept erarbeitet, das den Insolvenzverwalter überzeugte. Die Mitarbeiterkapitalgesellschaft hält 48%, ein ehemaliger leitenden Angestellter 52%.²⁶⁰ Die Gesellschaft erzielte 2008 ein ausgeglichenes Ergebnis und in 2009 einen Verlust.²⁶¹
- **Bike Systems GmbH.** Monatelang besetzten im Thüringischen Nordhaus Mitarbeiter ihre Fahrradfabrik, um sie vor der Pleite zu retten. Während der Besetzung wurden so genannte Strike-Bikes produziert und mit Erfolg vermarktet²⁶². Im November 2007 mussten die Besetzer dem Insolvenzverwalter weichen, betrachteten ihre Aktion aber dennoch als Erfolg.²⁶³ In den alten Räumlichkeiten wurde von rund 20 Mitarbeitern die Produktion nach der Insolvenz unter der Firma Strike-Bike GmbH wieder aufgenommen. Die Strike-Bike GmbH ging 2010 ebenfalls in die Insolvenz und wurde Anfang 2011 aufgelöst.

259 Vgl. o. V.: Vor zehn Jahren wurden aus Arbeitnehmern Aktionäre, online im Internet unter URL: http://www.meissner-ag.de/pdf/WFPost_070829.pdf, letzter Zugriff 25.4.2012.

260 Vgl. o. V.: Unternehmer statt arbeitslos, in: Holz & Kunststoff aktuell, Ausgabe 09/2008, Hrsg.: IG Metall Bezirk NRW, Ressort Holz & Kunststoff, online im Internet unter URL http://www.arbeco.de/images/stories/documents/huk_article.pdf, letzter Zugriff 19.7.2011

261 Vgl. Reckendrees Fenster und Türen GmbH: Jahresabschluss 2009.

262 Vgl. o. V.: Bike Sytems Nordhausen, online im Internet unter URL: http://www.labournet.de/branchen/sonstige/fahrzeug/bike_info.html, Letzter Zugriff 20.7.2011.

263 Vgl. o. V.: Fabrikbesetzer weichen dem Insolvenzverwalter, online im Internet unter URL <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,514820,00.html>, letzter Zugriff 20.7.2011.

- **Glittenberger Drehteile GmbH.** Nachdem die Alteigentümer Ende 2008 Insolvenz angemeldet hatten, erwarben drei der verbliebenen 15 Beschäftigten im November 2010 das Unternehmen vom Insolvenzverwalter. Während der Verhandlungen überzeugte der Betriebsrat, aus dem die drei Erwerber kommen, neben dem Insolvenzverwalter auch die 100 Gläubiger der Firma.²⁶⁴ Das Unternehmen ist weiterhin aktiv.
- **Vereinigte Kapselabriken GmbH.** Die 1868 gegründete Vereinigte Kapselabriken Nackenheim GmbH musste wegen drohender Zahlungsunfähigkeit Ende April 2009 Insolvenz anmelden. Der Insolvenzverwalter führte das Unternehmen fort. Zum April 2010 verkaufte der Verwalter wesentliche Unternehmensteile an ein spanisches Unternehmen. Den verbleibenden Teil der Produktion übernahm, trotz des Widerstands von Gesellschafterseite, eine Mitarbeitergesellschaft unter Führung des Betriebsratsvorsitzenden Harald Loos zum Mai 2010.²⁶⁵ Das Unternehmen ist weiterhin aktiv.
- **Union Werkzeugmaschinen GmbH Chemnitz.** Die 1852 gegründete Union ist die älteste existierende Werkzeugmaschinen-Fabrik in Deutschland und Europa.²⁶⁶ Nach der Wende wurde das Unternehmen, vorher VEB Werkzeugmaschinenfabrik Union Chemnitz, von der Treuhand privatisiert und wechselte mehrmals den Besitzer. Nach der Insolvenz 1996 gründete die Belegschaft aus den „Resten“ eine Mitarbeitergesellschaft.²⁶⁷ Die Mitarbeitergesellschaft hatte 100 Gesellschafter, jeder mit rund 5.100 € Einlage.²⁶⁸ Die wirtschaftliche Entwicklung nach der Übernahme war positiv. Der Umsatz wuchs von 6,7 Mio. € in 1997 auf 33 Mio. € in 2008. In 2006 übernahm die niederländische Nimbus Gruppe 71 % des Unternehmens, der Rest blieb in Belegschaftshand. Dieser Ankerinvestor war auf Drängen der Banken nötig.²⁶⁹ Die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter sank, die Identifikation ebenfalls. Im 2009 verkauften dann die

264 Vgl. o. V., Metaller kaufen ihre Firma, in: Metallzeitung, Ausgabe 01/2011, Hrsg.: IG Metall Bezirk NRW, online im Internet unter URL: http://www.igmetall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-5104FBC7/internet/100_300_nrw_2011_01_0169517.pdf, letzter Zugriff 20.7.2011.

265 Vgl. Schiebe, R.: Insolvenzverwalter Schiebe verkauft Metallbereich, online im Internet unter URL: <http://www.schiebe.de/NEWS/Nackenheim1003.html>, letzter Zugriff 20.7.2011.

266 Vgl. o. V.: Union Werkzeugmaschinen, online im Internet unter URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Union_Werkzeugmaschinen, letzter Zugriff 21.7.2011.

267 Vgl. Slodczyk, K.: Das Ende eines volkseigenen Betriebes, online im Internet unter URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/das-ende-eines-volkseigenen-betriebes/3259054.html>, letzter Zugriff 21.7.2011.

268 Eine Dokumentation dieses Beispiels findet sich in: Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 24-30.

269 Vgl. hierzu und zum folgenden dieses Absatzes: Slodczyk, K.: Das Ende eines volkseigenen Betriebes, online im Internet unter URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/das-ende-eines-volkseigenen-betriebes/3259054.html>, letzter Zugriff 21.7.2011.

verbliebenen Gesellschafter ihre Anteile an den Geschäftsführer der Nimbus. Die Union existiert weiter, aber nicht als Mitarbeiter geführtes Unternehmen.

- **Feluwa Pumpen GmbH.** Die Firma Feluwa besteht seit 1901.²⁷⁰ Seit 1995 befand sich das Unternehmen in wirtschaftlichen Schwierigkeiten. Mit den ersten Verzichtsforderungen an die Belegschaft entwickelte der Betriebsrat ein Übernahmeangebot für 51 % der Firmenanteile. Das wurde abgelehnt, und im Gegenzug wurden Besserungsscheine für den Verzicht angeboten. Die Verhandlungen zogen sich bis Anfang 1998 hin, und am Ende stand die Einigung auf Übernahme von 95 % der GmbH-Anteile durch die Belegschaft. Da die Verhandlungen mit den finanzierenden Banken andauerten, wurde die Feluwa-Mitarbeiter-Beteiligungs-Aktiengesellschaft gegründet, die die GmbH-Anteile erwarb und alle Verbindlichkeiten übernahm. Seit Herbst 2000 ist die Feluwa Pumpen GmbH in die ARCA Flow Group integriert. Im Zuge der Fusion wurde die Mitarbeitergesellschaft aufgelöst.²⁷¹

270 Vgl. hierzu und den weiteren Sätzen dieses Absatzes; Feltes (1999), S. 18-21, online im Internet unter URL: <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, letzter Zugriff 21.7.2011.

271 Vgl. Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 82.

10 Betriebsübernahmen und Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei der Abspaltung oder Ausgliederung von Konzerntöchtern

Gänzlich anders als im Krisenfall stellen sich die Chancen eines erfolgreichen Belegschafts-Buy-Outs im Fall einer Abspaltung von Konzerneinheiten dar. Nahezu klassisch ist der Verkauf an Führungskräfte mit oder ohne Beteiligung von Finanzpartnern. In Zentrum der folgenden Darstellung sollen hier aber Verkäufe an größere Gruppen von Beschäftigten stehen, die eine (Stimmen-) Mehrheit am Unternehmen erlangen.

10.1 Abspaltung und Ausgliederung

Das Spaltungsrecht wird in Deutschland in den §§ 123 – 173 Umwandlungsgesetz (UmwG) geregelt. Innerhalb dieses Regelungsrahmens wird (unter anderem) sichergestellt, dass bei einer Abspaltung ein Teil oder mehrere definierte Teile des spaltenden Rechtsträgers im Ganzen auf einen oder mehrere bestehende oder infolge der Abspaltung errichtete Rechtsträger übergehen (§ 123 Abs. 2 UmwG).²⁷² Gesamtrechtsnachfolge bedeutet, dass der Rechtsnachfolger in alle Rechte und Pflichten des Vorgängers eintritt. Die im Zuge der Mitarbeiterkapitalbeteiligung aufnehmende Gesellschaft übernimmt dabei also die Vermögenswerte und Schulden sowie alle weiteren Verpflichtungen. Das bedeutet, dass bereits im Vorfeld der Abspaltung eine sorgfältige Prüfung und Bereinigung der Rechte und Pflichten erfolgen muss.

Die Ausgliederung (§ 123 Abs. 3 UmwG) unterscheidet sich von der Abspaltung nur durch die Person des Empfängers der zu gewährenden Anteile. So sind die Empfänger der im Gegenzug zur Vermögensübertragung zu gewährenden Anteile bei der Abspaltung die Anteilsinhaber des übertragenden Rechtsträgers; bei der Ausgliederung ist der Empfänger der Anteile der ausgliedernde Rechtsträger selbst.

Damit gelten aus der Sicht der Erwerber auch für Unternehmenskäufe durch Mitarbeiter folgende erprobte Schritte:

- Strategie- und Planungsphase,
- Erklärung der Kaufabsicht, Letter of Intent,

²⁷² Vgl. Sagasser/Sickinger (2002), 3. Teil Spaltung, S. 469-470.

- Prüfungsphase, Due Diligence,
- Verhandlungsphase, Signing,
- Abschlussphase, Closing.

Der Ablauf eines Unternehmenskaufes wird maßgeblich von den handelnden Akteuren und den Eigenarten des zu übernehmenden Unternehmens bestimmt. So ist die Bereitschaft der Konzernführung, überhaupt mit den Mitarbeitern zu verhandeln, eine Grundvoraussetzung, die frühzeitig geklärt werden sollte.

In der **Strategie- und Planungsphase** müssen sich die potentiellen Erwerber Klarheit über den Umfang des zu erwerbenden Unternehmensteils verschaffen. Das betrifft Fragen wie: Welche Teile sollen abgespalten werden? Wie sind die Marktaussichten? Zum anderen muss klar sein, wie groß das Interesse und das finanzielle Potential eines möglichen Belegschafts-Buy-Outs innerhalb der Belegschaft sind.

Wenn ausreichend Interesse am Kauf eines Unternehmens besteht und die Aussichten positiv eingeschätzt werden, werden die **Kaufabsichten** zumeist in einem mehr oder weniger formalen Letter of Intent zum Ausdruck gebracht. Dabei handelt es sich um eine meist rechtlich unverbindliche Absichtserklärung, die Grundlage für die folgenden Verhandlungen ist.

Regelmäßig führt der Käufer vor Aufnahme konkreter Kaufverhandlungen eine **Due Diligence** und eine Unternehmensbewertung durch. Hierbei werden die wirtschaftlichen Aussichten der abzuspaltenden Einheit, die finanzielle Lage und mögliche rechtliche und steuerliche Auswirkungen geprüft und eingeschätzt. Auf dieser Basis kann eine Unternehmensbewertung durch die Käufer erfolgen. In der **Verhandlungsphase** werden die Käufer großen Wert auf Umsatzsicherheit durch Auftragszusagen des verkaufenden (Konzernmutter-) Unternehmens legen. Das wird eine Fremdfinanzierung von Teilen des Kaufpreises erheblich erleichtern. Auch Zeitpunkt und Zeitraum der Kaufpreiszahlung kommen große Bedeutung zu.

Wenn es zum Abschluss des Unternehmenskaufvertrages (**Signing**) kommt und alle im Kaufvertrag niedergelegten Bedingungen erfüllt sind, werden die Gesellschaftsanteile (oder Vermögenswerte) an dem zu übertragenden Unternehmen auf den Käufer übertragen (**Closing**).

Bisweilen müssen die potentiellen Erwerber im Rahmen von **Auktionsverfahren** mit anderen Bietern konkurrieren. Dabei werden nur Bieter als Kaufinteressenten zugelassen, die bestimmte Kriterien erfüllen. In diesen Verfahren werden mit jedem Bieter getrennte und vertrauliche Verhandlungen geführt. Das Unternehmen wird schließlich an den Bieter verkauft, der (aus der Sicht des Verkäufers)

die günstigsten Vertragsbedingungen und den höchsten Kaufpreis bietet. Dabei können auch Reputation und öffentliche Meinung eine Rolle spielen. Gerade im Zusammenhang mit Belegschafts-Buy-Outs kann die öffentliche Meinung beim Zuschlag eine große Rolle spielen.

10.2 Gründe für die Ausgliederung oder Abspaltung von Konzerntöchtern

Die Erwerber eines Unternehmens(-teils) im Rahmen eines Belegschafts-Buy-Outs sollten nachvollziehen können, warum die Konzernspitze die Einheit verkaufen möchte. Neben strategischen Überlegungen spielen aus der Sicht der Unternehmensleitung oft handfeste betriebswirtschaftliche Probleme eine Rolle.

Strategische Überlegungen für eine Abspaltung können Portfoliobereinigungen, Konzentration auf das Kerngeschäft, fehlende Größe des Unternehmensteils oder Ähnliches sein. Bei betriebswirtschaftlichen Problemen spiegeln sich strategische Probleme bereits in den Kennzahlen messbar wieder. Dann sollten die Erwerber nachvollziehbar darlegen können, wie sie sich eine langfristige Profitabilität vorstellen.

Dass das durchaus gelingen kann, sollen folgende Beispiele zeigen.

10.3 Beispiele für Ausgliederungen und Mitarbeiterkapitalbeteiligungen

- **Siemens Wind Power GmbH.** Als 1983 die Schließung des Bremer Standorts des Voith Konzerns drohte, gründeten 50 ehemalige Beschäftigte im April 1984 die AN Maschinenbau- und Umweltschutzanlagen GmbH.²⁷³ Mit der Expansion setzte 1988 eine Konzentration der Eigentumsverhältnisse ein, die 1989 damit endete, dass drei Mitarbeiter alle Anteile hielten. 1996 wurden Teile des Unternehmens verkauft und die Konzentration auf Windkraft verstärkt, die auch in der Umfirmierung zur AN Windenergie GmbH Ausdruck fand. Bis zur Übernahme 2005 durch Siemens Power Generation wuchs die Gesellschaft kräftig und ist auch weiter als Siemens Wind Power GmbH tätig. In diesem Beispiel währte die Phase der Mitarbeiterbeteiligung nur relativ

273 Eine Dokumentation dieses Beispiels findet sich in Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 10-18.

kurz. Dennoch kann sie insofern als erfolgreich bezeichnet werden, als das Unternehmen in seinem Fortbestand gesichert werden konnte.

- **Aluminiumwerk Unna AG.** Nachdem der österreichische Austria Metall Konzern (AMAG) in den 1990er Jahre die Anteile der Gesellschaft erworben hatte, entschied sich die AMAG aus strategischen Gründen Ende der 90er Jahre für den Verkauf ihrer Anteile. 72,7 % der Anteile wurden zum 1.1.2000 an den Betriebsratsvorsitzenden Thomas Wiese für eine symbolische Mark verkauft. Die Belegschaft hält über einen Verein weitere 25,1 % der Aktien.²⁷⁴ Damit ist ihr Einfluss zwar beschränkt, aber im Aufsichtsrat haben die Arbeitnehmer die Mehrheit.²⁷⁵ Das Unternehmen schrieb bereits kurz nach der Mehrheitsübernahme durch Wiese wieder schwarze Zahlen. 2005 wollte Wiese seinen Anteil verkaufen. Da der Käufer aber auch die Anteile der Belegschaft wollte und diese dagegen stimmten, blieb alles beim Alten. Anfang 2008 wurde ein britischer Wettbewerber zugekauft, und das Geschäft läuft weiter gut.²⁷⁶ In diesem Beispiel fand keine Mehrheitsübernahme durch die Beschäftigten statt. Dennoch haben sie durch ihren Anteil ein Veto-Recht beim Verkauf von Anteilen und können so den Erhalt ihrer Mitspracherechte sichern.
- **Flachglas Wernberg GmbH.** Die Muttergesellschaft des Flachglasveredlers wollte sich 1997/98 auf das Kerngeschäft konzentrieren. In der Folge trennte man sich u. a. vom Bereich der Veredelung, womit auch die Flachglas Wernberg gefährdet war.²⁷⁷ Mit breiter Unterstützung aus Management, Belegschaft und Politik wurde Ende 98/Anfang 99 ein Konzept der Mitarbeiterbeteiligung erarbeitet, bei der die Mitarbeiter im April 1999 51% der Anteile übernahmen. Den anderen Teil hält die Pilkington AG.²⁷⁸ Die Flachglas Wernberg expandiert weiter durch Zukäufe und hat sich nach eigenen Angaben auch in der Krise von 2008/2009 gut geschlagen.²⁷⁹

274 Vgl. o. V.: Geschichte der ALUnna, online im Internet unter URL: <http://www.alu-unna.de/www.alunnatubes.com/geschichte.html>, letzter Zugriff 20.7.2011.

275 Vgl. Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 33.

276 Vgl. o. V.: Tag 8 - Der Unternehmer mit IG-Metall-Buch, online im Internet unter URL: http://www.pott2null.de/cms/a75.det.Der-Unternehmer-mit-IG-Metall-Buch_8.htm, letzter Zugriff 20.7.2011.

277 Eine Dokumentation dieses Beispiels findet sich in Klemisch/Sack/Ehram (2010), S. 36-42.

278 Vgl. Esslinger, D.: Als die Oberpfälzer ihren Laden übernahmen, online im Internet unter URL: http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=406, letzter Zugriff 20.7.2011.

279 Vgl. o. V.: Gut zu wissen. Neues über unser Glas, online im Internet unter URL: http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=244, letzter Zugriff 20.7.2011.

- **PFW Aerospace AG.** Ein Blick auf die Historie der PFW zeigt die wechselvolle Geschichte:²⁸⁰ Im Rahmen eines Sparprogramms wollte die DASA ab Herbst 1995 u. a. das Werk in Speyer verkaufen oder schließen.²⁸¹ Anfang 1997 wurden die Mitarbeiter Eigentümer der DASA Fabrik in Form einer Mitarbeiter AG. Der alte Name wurde wieder verwendet: Pfalz-Flugzeugwerke. Durch den folgenden Boom der Zivilluftfahrt wuchs das Unternehmen kräftig. Im Februar 2001 wurde die PFW-Beteiligungs-AG an die Safegard Int. Fund L.P. verkauft. Dem Verkauf gingen umfangreiche Diskussionen in und mit der Belegschaft (518 Aktionäre und 250 Nichtaktionäre) voraus. Man war zu der Überzeugung gelangt, dass damit ein unverzichtbarer Schritt zur Weiterentwicklung der PFW erfolgte. Die PFW ist nach wie vor im Portfolio der Safeguard International.²⁸²
- **FTD Fahrzeugtechnik Dessau GmbH CTF.**²⁸³ Das Unternehmen entstand im Sommer 1995 auf einem Teil der Flächen der abgewickelten Waggonbau Dessau GmbH, mit 180 Mitarbeitern aus deren Personalbestand. Seit 1999 firmiert die Fahrzeugtechnik Dessau als Aktiengesellschaft. Das Unternehmen war zu 63% im Besitz der Belegschaft, 37% der Aktien gehörten der Geschäftsleitung. Das Unternehmen hieß seitdem FTD Fahrzeugtechnik Dessau AG. In 2006 übernahm die russische Transmash Holding die Fahrzeugtechnik Dessau.²⁸⁴ Nach der Insolvenz in 2008 hat die als Eisenbahnverkehrsunternehmen und Güterwagenhersteller tätige rumänische Compania de Transport Feroviar Bucuresti S. A. (CTF) Ende Dezember 2008 die Gesellschaft übernommen.²⁸⁵

280 Vgl. o. V.: Historie, online im Internet unter URL: <http://www.pfw.de/history.php%3Flang=de&bereich=8&menu=31&submenu=html>, letzter Zugriff 21.7.2011.

281 Vgl. hierzu und den weiteren Sätzen dieses Absatzes: Ott/Pfeifenroth (1999), S. 32–34, online im Internet unter URL: <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, letzter Zugriff 21.7.2011.

282 Vgl. o. V.: Portfolio Companies, online im Internet unter URL: <http://www.safeguardintl.com/portfolio.html>, letzter Zugriff 21.7.2011.

283 Vgl. o. V.: Geschichte, online im Internet unter URL: <http://www.ftdctf.de/index.php?id=2&L=1>, letzter Zugriff 22.7.2011.

284 Vgl. o. V.: Transmash übernimmt die Fahrzeugtechnik Dessau AG, online im Internet unter URL: http://www.eurailpress.de/search/article/view/transmash_uebernimmt_die_fahrzeugtechnik_dessau_ag.html, letzter Zugriff 22.7.2011.

285 Vgl. o. V.: CTF übernimmt Fahrzeugtechnik Dessau, online im Internet unter URL: http://www.eurailpress.de/search/article/view/ctf_uebernimmt_fahrzeugtechnik_dessau.html, letzter Zugriff 22.7.2011.

10.4 Beispiel eines Stiftungsmodells mit philanthropischem Ansatz

Ein noch radikaleres Modell der Mitarbeiterbeteiligung existiert bei der Autohaus-Gruppe **HOPPMANN Autohaus GmbH, Siegen**. Bereits seit den 60er-Jahren wird die Belegschaft dort sowohl an unternehmerischen Entscheidungen als auch am wirtschaftlichen Erfolg beteiligt. „Unser damaliger Inhaber Klaus Hoppmann war sozial sehr engagiert und wollte seine Leute am gemeinsam erarbeiteten Erfolg teilhaben lassen“, sagt Finanzchef Martin Schneider.²⁸⁶ Ende der 70er Jahre machte die Firma Hoppmann von sich reden, als Klaus Hoppmann das „Hoppmann-Modell“ einführte. Er räumte der Belegschaft eine weitgehende Beteiligung an den Entscheidungen und auch am Erfolg des Unternehmens ein. Seinen Besitz an der Firma übertrug er auf die von ihm errichtete Hoppmann-Stiftung „Demokratie im Alltag“. Damit wurde die gemeinnützige Stiftung unwiderruflich alleinige Besitzerin des Unternehmens.²⁸⁷

Und der gehört seither die Firma mit sechs Standorten und einem Jahresumsatz von zuletzt etwa 60 Millionen Euro.

Der wichtigste Stiftungszweck ist die Förderung sozial benachteiligter Kinder und Jugendlicher. Im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte förderte oder finanzierte die Hoppmann-Stiftung zahllose Sozialprojekte in der Region und weit darüber hinaus.

Dem Stiftungsvorstand gehören neben dem Vorsitzenden drei externe Fachleute auf dem Gebiet des Stiftungszweckes sowie ein Betriebsrats-Mitglied und ein Abteilungsleiter der Firma an. Neben den gemeinnützigen Aktivitäten sieht der Stiftungsvorstand auch eine wichtige Aufgabe darin, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiterbeteiligung in der Firma Hoppmann erhalten bleibt und weiterentwickelt wird.

Seit mittlerweile mehr als 30 Jahren werden 50 Prozent des Jahresgewinns nach Abzug einer sechsprozentigen Eigenkapitalverzinsung an die Mitarbeiter – derzeit 300 – ausgeschüttet. Davon wiederum wird die Hälfte bar ausgezahlt und die andere Hälfte auf persönlichen Investivkonten gesammelt. „Seit 1969 haben unsere Mitarbeitenden auf diesem Weg 10,5 Millionen Euro Erfolgsbeteiligung bekommen“, sagt Schneider im Jahre 2008.²⁸⁸

286 Vgl. Hartmann (2008), S. 6.

287 Vgl. o. V.: Tradition und Verantwortung, online im Internet unter URL: <http://www.hoppmann-autowelt.de/index.php/historie>, letzter Zugriff 27.4.2012.

288 Vgl. Hartmann (2008), S. 6.

11 Fazit

Die vorliegende Abhandlung zeigt, dass in den Jahren 2010 bis 2014 die Nachfolgeregelung für mehr als 110.000 Familienunternehmen ein Thema sein wird. Nicht alle diese Unternehmen finden einen Käufer oder Nachfolger aus der Familie. Von den anstehenden Eigentümerwechseln ist eine beträchtliche Zahl von Arbeitsplätzen betroffen.

Bei der Regelung einer familienexternen Nachfolge kommen üblicherweise unternehmensexterne Alternativen in den Fokus. Bei einer unternehmensinternen Nachfolgeregelung wird häufig nur an einen Management-Buy-Out (MBO) gedacht.

Das Wissen und die Erfahrung der Beschäftigten spielen bei einer solchen Nachfolgeregelung keine oder nur eine geringe Rolle. Dabei zeigt eine steigende Zahl von Beispielen aus unterschiedlichen Bereichen, dass es auch erfolgversprechende Ansätze für einen Belegschafts-Buy-Out (BBO) geben kann. Oft werden in der Praxis Erfolgsbeteiligungen dazu genutzt, die Kapitalbeteiligung der Beschäftigten zu finanzieren. Dabei wird aufgezeigt, wie vielfältig die Möglichkeiten der Kapitalbeteiligung im Rahmen der möglichen Rechtsformen sind.

Jede Rechtsform hat Vor- und Nachteile. Um den „bürokratischen Aufwand“ während der Phase des Eigentumserwerbs durch die Mitarbeiter gering zu halten, werden oft Mitarbeiterbeteiligungsgesellschaften zwischengeschaltet. Dabei erwerben die Mitarbeiter mittelbar über die Beteiligungsgesellschaft „ihr“ Unternehmen. In eine ähnliche Richtung geht der im Rahmen der Neuregelung der Vermögensbildung von Arbeitnehmern mögliche überbetriebliche Beteiligungsfonds. Allerdings scheinen in der Praxis die Nachteile zu überwiegen, da bis dato noch kein überbetrieblicher Beteiligungsfonds angeboten wird.

Als pragmatische Lösung würde sich hier das in den Vereinigten Staaten erfolgreiche Modell des Employee Stock Ownership Plans (ESOP) anbieten. Dabei werden in der Ursprungsform Pensions- und Gewinnbeteiligungspläne der Beschäftigten genutzt, um Eigentums-Anteile des Arbeit gebenden Unternehmens zu erwerben. Das kann mit oder ohne Kredite geschehen. Das System wird in den USA mit zahlreichen Steueranreizen und weiteren Vorteilen durch den Gesetzgeber ausgestattet, unterliegt aber auch der staatlichen Regulierung.

Das Besondere an dem System ist, dass der Vermögensaufbau für die Beschäftigten ohne den Verzicht auf Löhne oder Gehälter von statten geht. ESOP-Modelle lassen sich durch fünf Punkte beschreiben: indirekte Beteiligung der Beschäftigten am Arbeit gebenden Unternehmen durch eine Fondsgesellschaft (Trust), varia-

ble Einzahlung durch die Beschäftigten aus Boni und/oder Altersvorsorgeplänen (keine eigenen Ersparnisse), die Anteile der Beschäftigten bleiben bis zum Ende der Dienstzeit im Trust und die Stimmrechte bei den Mitarbeitern (deren Umfang aber einschränkbar ist). Das zu schaffende Mitarbeiterkapital kann über steuerbegünstigte Kredite finanziert werden.

Besonders reizvoll für die Gestaltung der Unternehmensnachfolge erscheint dabei der steuerliche Anreiz (in den USA), der es den (Alt-) Eigentümern von Kapitalgesellschaften bei Verkäufen von mehr als 30% der Anteile an einen ESOP erlaubt, den Verkaufsgewinn nachgelagert zu versteuern.

Es zeigt sich, dass das Modell des Employee Stock Ownership Plans (ESOP) auch für die Bundesrepublik Deutschland eine sinnvolle Alternative wäre, die noch dazu eine große Vielschichtigkeit hinsichtlich des Umfangs der Kapitalbeteiligung (mehr oder weniger als 50 %) und des Umfangs der Partizipationsrechte der Beschäftigten zuließe. Die Überlegungen auf europäischer Ebene haben leider bisher noch nicht zu gesetzgeberischer Aktivität geführt.

Als Option, die sofort umgesetzt werden kann, bietet sich daher die Rechtsform der Genossenschaft als Alternative für die Unternehmensübergabe an die Mitarbeiter an. Neben dem demokratischen Element der Genossenschaft stehen bei dem vorgestellten Konzept insbesondere der unkomplizierte Ein- und Austritt von Teilhabern (Genossen bzw. Mitarbeiter), die Begleitung der Gründung durch erfahrene Berater der Genossenschaftsverbände und die geringe Zahl der Insolvenzen dieser Rechtsform im Vordergrund. Als Beispiel wird das Modell der hgeno eG vorgestellt, die den Versuch der Mitarbeiter darstellt, ihr Unternehmen, die hessnatur GmbH, vom Eigentümer zu erwerben. An der Genossenschaft beteiligen sich neben den Mitarbeitern auch Kunden und andere Interessierte.

Das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter zu heben, um Krisen zu bewältigen, ist das Ziel bei Belegschafts-Buy-Outs vor oder in der Insolvenz. Es werden verschiedene Finanzierungsoptionen vorgestellt und diskutiert. Dabei zeigt sich, dass der Erwerb der Mehrheit am Arbeit gebenden Unternehmen durch die Mitarbeiter eine Sanierungsoption darstellt, aufgrund der wenigen praktischen Beispiele jedoch auf große Vorurteile bei Banken und anderen Kapitalgebern stoßen kann. Hinzu kommen die großen Risiken für die Mitarbeiter, die neben ihrem Arbeitsplatz auch noch das eingesetzte Kapital verlieren können, wenn der Sanierungsplan nicht aufgeht. Insofern wird der BBO vor oder in der Insolvenz auch in Zukunft eher in wenigen Fällen verwirklicht werden.

Dennoch zeigen die recherchierten Fälle und die eingehende Literaturstudie, dass das Thema Belegschafts-Buy-Out in der Bundesrepublik nicht den Stellen-

wert hat, den es verdient. Es ist sowohl in betriebswirtschaftlicher als auch in gesellschaftspolitischer Hinsicht durchaus als weitere Form der Vermögensbildung und der gesellschaftlichen Teilhabe zu begreifen. Insofern wundert die geringe Bereitschaft der Politik, das Thema aufzugreifen.

Das ist auch in gesellschaftspolitischer Hinsicht bedenklich, denn nach Jahrzehnten des Vermögenswachstums „rollt“ nun eine Welle an Erbschaften auf die bundesrepublikanische Gesellschaft zu, die die Vermögenskonzentration weiter erhöhen wird. Die einseitige Bevorzugung von leistungslosen Vermögenszugängen aus produktiv tätigen Unternehmen bei Erbschaften wird diesen Trend verschärfen.

Was macht aber den Erfolg von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen aus?

Sie müssen wirtschaftlich tragfähig, sauber „durchfinanziert“, organisatorisch angepasst und vom Erfolgswillen der Beschäftigten beseelt sein.

Wirtschaftliche Tragfähigkeit

Unabhängig von der Rechtsform oder dem Anlass der Unternehmensübernahme durch die Beschäftigten ist die wirtschaftliche Tragfähigkeit eine, wenn nicht sogar die, Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Belegschafts-Buy-Out. Das beinhaltet neben marktfähigen Produkten und/oder Dienstleistungen den geeigneten Marktzugang, idealerweise einen etablierten Kundenstamm und Wachstumspotenzial. Das alles muss für Kunden, Lieferanten, Finanzgeber und letztlich die neuen Eigner selbst nachvollziehbar dargestellt sein. Für Sanierungsfälle sollte auch deutlich werden, wo, aus welchen Quellen und in welcher Höhe sich eine Steigerung der Profitabilität ergeben soll.

Finanzierung

Um die wirtschaftliche Tragfähigkeit darzustellen, muss die Höhe der benötigten finanziellen Mittel bekannt sein. Sie bestimmt sich zum einen über den Kaufpreis des Unternehmensvermögens (oder der Anteile) sowie eventuell nötige Investitionen und zum anderen aus der Menge und Dauer der zu finanzierenden Betriebsmittel für das laufende Geschäft. Die benötigten Mittel können neben den Einlagen der Mitarbeiter aus verschiedenen anderen Quellen kommen. Wichtig ist, dass sie verlässlich in Anspruch genommen werden können – die Finanzierung muss „stehen“ und ausreichend Reserven vorsehen.

Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter-Buy-outs	
<p>Wirtschaftliche Tragfähigkeit des Konzepts</p> <ul style="list-style-type: none"> Produkt / Dienstleistung Marktzugang Kunden Profitabilität erreichbar 	<p>Finanzierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ausreichende Mittel für: <ul style="list-style-type: none"> Unternehmenskauf Investitionen Betriebsmittel Reserve Verlässliche Mittelzusagen
<p>Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> Neue Entscheidungsstrukturen Organisationsanpassungen Anpassungsfähigkeit der Beschäftigten 	<p>Erfolgswillen</p> <ul style="list-style-type: none"> Risikobereitschaft Verantwortungsbewusstsein langfristiges Denken Führungspersönlichkeiten

Abbildung 25: Erfolgsfaktoren von Mitarbeiter-Buy-Outs

Organisationsanpassungen

Wenn ein Unternehmen von der Belegschaft übernommen wird, werden die neuen Eigner auch eine Umsetzung ihrer Eigentumsansprüche verlangen. Das bedingt üblicherweise neue Entscheidungsstrukturen. Zu der Absicht, den Kapitaleinsatz der Eigentümer zu verzinsen, gesellt sich der Wunsch, den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten. Die Entscheidungsstrukturen müssen an die neuen Zielvorstellungen angepasst werden.

Auf der operativen Ebene gilt es, die Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens ständig anzupassen und die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten an den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen auszurichten. Hier gibt es kaum Unterschiede zu anderen Unternehmen. Wohl aber haben die Betroffenen Arbeitnehmer nun stärkeres Gewicht bei den Entscheidungen.

Erfolgswille der neuen Eigentümer

Neben den drei genannten Erfolgsfaktoren, ohne die auch andere Unternehmen kaum nachhaltig existieren können, gehört auch der Wille zum Erfolg dazu. Nur wenn die Belegschaftseigentümer bereit sind, unternehmerisch zu denken, Verantwortung zu übernehmen, langfristige Zielsetzungen über kurzfristige Liquiditätswünsche zu stellen und auch bewusst sowie kontrolliert Risiken einzugehen, wird

die Belegschaftsübernahme von Erfolg gekrönt sein. Letztlich handelt es sich bei einem BBO um viele kleine Existenzgründungen, die ein enormes Potential haben. Diese Kraft muss durch herausragende Persönlichkeiten im Mitarbeiterkreis gebündelt und genutzt werden. Eine Mischung von Wagemut und Beharrungsvermögen, Demokratie und Diktatur zeichnet erfolgreiche Belegschaftsinitiativen aus. Natürlich benötigen Existenzgründer auch Glück und den richtigen Zeitpunkt. Daher ist eine unabhängige Information und Beratung der Belegschaftseigentümer unerlässlich.

12 Checkliste zur ersten Überprüfung der Erfolgsaussichten einer Unternehmensübernahme durch die Belegschaft

Die folgende Checkliste stellt einen ersten Versuch dar, interessierten Belegschaften einen pragmatischen Einstieg in das Thema Belegschaftsübernahmen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen und Unternehmenskrisen zu geben. Es sei angemerkt, dass jede Unternehmensübernahme ein Einzelfall ist und kein allgemeingültiges Erfolgsrezept gegeben werden kann.

A. Grundvoraussetzung ist der Erfolgswille der Belegschaft

Der Erfolgswille der Belegschaft beschreibt die persönliche individuelle Eignung der „Übernehmer“ sowie die Eignung des Kollektivs „Belegschaft“. Die Beschäftigten müssen eine Streit- und Diskussionskultur entwickeln, die gleichzeitig Beteiligung und Entscheidungsfähigkeit ermöglicht.

A.1. Führungspersönlichkeiten

Die dargestellten Fallbeispiele zeigen, dass es für die erfolgreiche Übernahme von Unternehmen einer oder mehrerer Führungspersönlichkeit(en) bedarf. Diese müssen zum einen von der Belegschaft akzeptiert und durch sie legitimiert sein und zum anderen auf die am Verkaufsprozess Beteiligten (z. B. Banken, Gläubiger, Insolvenzverwalter, Politiker, Presse) einen „seriösen“ Eindruck machen können.

A.2. Risikobereitschaft und -fähigkeit

Die am Belegschafts-Buy-Out beteiligten Mitarbeiter müssen über ein gehöriges Maß an Risikobereitschaft und Risikofähigkeit verfügen. Die Risikobereitschaft umfasst das Wissen um die Unsicherheit des Erfolgs der Unternehmensübernahme sowie die grundsätzliche Akzeptanz dieser Tatsache. Auch das Scheitern sollte „gedacht“ werden. Was folgt im Falle des Misserfolgs? Risiko bedeutet nicht Unwissenheit. Welche finanziellen und emotionalen Risiken sollen eingegangen werden? Wo liegt die Grenze des finanziellen Einsatzes?

Das führt uns zur Risikofähigkeit: Welche finanziellen und zeitlichen Ressourcen haben die Beteiligten? Geht man ehrlich miteinander um? Die behauptete Zahlungsbereitschaft und die tatsächliche Einzahlung von Eigenkapital können möglicherweise voneinander abweichen.

A.3. Übernahme von Verantwortung

Für viele Beschäftigte wird die Übernahme des eigenen Unternehmens wahrscheinlich die erste Auseinandersetzung mit der Rolle als Mitunternehmer darstellen. Diese neue Rolle muss kritisch reflektiert und bewusst angenommen werden.

A.4. Langfristiges Denken

Unternehmensübernahmen verlangen auch Geduld. Neben der kurzfristigen Durchführung der eigentlichen Übernahme, ist vom ersten Tag an das „Morgen“ zu denken. Der Erfolg stellt sich oftmals nicht sofort ein, sondern erst später. Da ist unter Umständen ein langer Atem gefragt und die Fähigkeit, eigenes Handeln ständig zu hinterfragen.

A.5. Klare Festlegung der Übernahmeziele

Die Übernahmeziele sollten klar definiert sein. Die Verhandlungsführer und -führerInnen sollten über ein klares Mandat der Belegschaften für die Verhandlung und Vereinbarung dieser Ziele mit dem Unternehmensverkäufer verfügen.

B. Wirtschaftliche Tragfähigkeit des Unternehmenskaufs

Hier kommt die „klassische Betriebswirtschaft“ zum Zuge. Die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Konzepts eines Belegschafts-Buy-Outs unterscheidet sich nicht wesentlich von der einer klassischen Übernahme.

B.1. Geregelter Kaufprozess

Im Falle eines Belegschafts-Buy-Outs kommt zu den üblichen Schwierigkeiten eines Kaufprozesses (asymmetrische Information, Unsicherheit usw.) noch die „Unerfahrenheit“ der Käufer. Das sollte seinen Niederschlag auch im Kaufprozess finden. Der Verkäufer sollte zumindest Willens sein, den Verkauf an die Belegschaft in Erwägung zu ziehen. Ein Grundverständnis für demokratische Willensbildungsprozesse auf Käuferseite bedingt auch ausreichend Zeit zur Prüfung des Kaufobjektes und zur Entscheidungsfindung.

B.2. Angemessener Kaufpreis

Der Gewinn des Kaufmanns liegt im Einkauf. Diese alte Kaufmannsweisheit gilt auch für Belegschafts-Buy-Outs. Nur wenn es gelingt, einen günstigen Kaufpreis zu vereinbaren, wird es später möglich sein, die Übernahme zu einem Erfolg zu führen. Leider ist die Kaufpreisermittlung von Unternehmen keine einfache Übung. Hier bietet sich in jedem Fall eine vertrauensvolle externe Unterstützung

an. Neben dem (durch den Verkäufer) verlangten Kaufpreis gibt es einen für die Belegschaft tragbaren Kaufpreis, den die Belegschaft ermitteln (lassen) sollte und dem Verkäufer vor der Kaufpreisverhandlung nicht offenbaren sollte!

B.3. Wirtschaftliche Tragfähigkeit des Übernahmekonzepts

In den grundsätzlich tragbaren Kaufpreis fließen auch die Erfolgsaussichten der zu verkaufenden Produkte und Dienstleistungen ein. Wie erfolgt der Marktzugang? Kann man sich auf die weitere Nutzung der bisherigen Vertriebswege verlassen? Gibt es andere Formen des Marktzugangs? Bleiben die Kunden und Lieferanten treu? Wann kann die Profitabilität erreicht werden? Unter welchen Annahmen und Marktbedingungen?

Diese Punkte sind entscheidend für den nachhaltigen Erfolg der Unternehmensübernahme und sollten in der Entscheidungsfindung einen entsprechend großen Raum einnehmen. Allerdings stellen sie sich bei jeder Übernahme, und somit ist auch das externe Hilfsangebot für potentielle Übernehmer entsprechend groß.

B.4. Positive Zukunftsaussichten des Unternehmens

Neben der übernehmenden Belegschaft sind auch andere Menschen von der positiven Zukunftsaussicht des Unternehmens zu überzeugen. Die „Führungspersönlichkeiten“ sollten frühzeitig in Gesprächen die Einschätzung nicht Betroffener zum Übernahmeplan und den Erfolgsaussichten des Zielobjektes einholen, damit die eigene Position und Einschätzung laufend überprüft wird. So entgeht man der Gefahr von „Betriebsblindheit“.

B.5. Gründliche Planung des Übernahmeprozesses

Die Gründliche Planung des Übernahmeprozesses beinhaltet neben einem verbindlichen Zeitplan für die Übernahme die Vereinbarung klarer Regeln für die Übernahme: Welche Vertragspartei hat wann welche Leistung zu erbringen? Was passiert, wenn die Leistung nicht fristgerecht erbracht wird?

C. Finanzierung der Unternehmensübernahme

Wenn Kaufpreis und Fortführungskonzept feststehen, müssen auch die Finanzierung des Kaufes und der Fortführung gesichert sein. Die Mittelbeschaffung wird in der Regel parallel zum Verkaufsprozess laufen. Nach einem ersten groben Entwurf der Finanzierung zur Abschätzung des Finanzierungsvolumens werden sich der Mittelbedarf und die Zeitpunkte des Mittelabflusses im Verhandlungsverlauf immer genauer planen lassen.

C.1. Ausreichende Mittel für den Unternehmenskauf

Die Mittel für den Unternehmenskauf werden zum Teil aus Eigenkapital bestehen. Für die Vorphase des Kaufs bietet sich möglicherweise die Einschaltung eines Treuhänders an (analog zur hnGeno), der die Mittel der Belegschaft schon vor dem Abschluss des Kaufvertrages einsammelt, um die Eigenmittel im Falle des Kaufes auch tatsächlich zur Verfügung zu haben.

Die Beschaffung des Fremdkapitals sollte alle möglichen Quellen anzapfen. Hier ist Phantasie gefragt. Auch hier sei auf das Beispiel hnGeno verwiesen, die auch Kunden mit einbeziehen. Ein weiteres Beispiel hierfür sind die Waldviertler Schuhwerkstätten aus Österreich.

Für Bankenfinanzierung seien die Mittel der KfW (Kreditanstalt für Wiederaufbau) erwähnt. Die Beantragung erfolgt aber über eine „Hausbank“. Eine solche zu finden, ist ein mühsamer Prozess, der sich ebenfalls über Monate hinziehen kann. Neben den harten Fakten spielen auch persönliche Faktoren erfahrungsgemäß eine Rolle. Daher sollten die Unternehmenskäufer auch ihre (Finanzierung-) Konzepte bei mehreren Banken vorlegen.

Nur wenn verbindliche Mittelzusagen für Eigen- und Fremdkapital vorliegen, kann der Kauf getätigt werden. Hier können fehlende öffentliche Förderzusagen bisweilen zu Verzögerungen führen (auch bei KfW-Krediten, so sie für Belegschafts-Buy-Outs überhaupt in Frage kommen). Aufgrund der noch geringen Zahl an Belegschaftsübernahmen wäre ein Sonderprogramm der KfW für diese Zwecke sicherlich ein hilfreiches Instrument.

C.2. Ausreichende Mittel für Investitionen

Das vorab Gesagte trifft in gleichem Maße auch für Investitionen zu, wenn auch hier bisweilen eine zeitliche Streckung der Investition möglich ist. Je später die (Neu-) Investitionen nach dem Unternehmenskauf durchgeführt werden, desto verlässlicher lässt sich der Cash-Flow bestimmen und über eine mögliche Innenfinanzierung nachdenken. Darüber hinaus kann Leasing eine Rolle bei der Beschaffung von Investitionsgütern spielen. Für die Finanzplanung können die Unternehmenskäufer meist aber auf die vorhandenen Erfahrungen und das Personal des Zielunternehmens zurückgreifen.

C.3. Ausreichende Mittel für Betriebsmittel

Für die Planung der notwendigen Betriebsmittel werden die Unternehmenskäufer meist auf die vorhandenen Erfahrungen und das Personal des Zielunternehmens

zurückgreifen können. Die Finanzplanung sollte auch ausreichende Reserven für nicht geplante Auszahlungen vorsehen.

C.4. Verbindliche Mittelzusagen

Alle beantragten und eingeplanten Mittel sollten verbindlich (schriftlich und einklagbar) zugesagt werden. Selbst kurzfristige nicht verschuldete Zahlungsverzögerungen verschlechtern die Bonität und können gerade in der Anfangsphase der Übernahme zu Liquiditätsproblemen oder Verschlechterungen der Zahlungskonditionen führen.

D. Organisation

Wenn ein Unternehmen von der Belegschaft übernommen wird, werden die neuen Eigner auch eine Umsetzung ihrer Eigentumsansprüche verlangen.

D.1. Neue Entscheidungsstrukturen

Die neue Eigentümerstruktur bedingt mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Entscheidungsstrukturen. Zu der Absicht, den Kapitaleinsatz der Eigentümer zu verzinsen, gesellt sich der Wunsch, den eigenen Arbeitsplatz zu erhalten. Die Entscheidungsstrukturen müssen an die neuen Zielvorstellungen angepasst werden. Die Entscheidungen müssen demokratischer aber nicht langsamer fallen.

D.2. Organisatorische und kulturelle Wandlungsfähigkeit

Die Neuunternehmern müssen adäquate Führungs- und Managementqualifikationen lernen und einüben. Nicht jeder wird sich in seiner neuen Rolle wohl fühlen. Hier sollte die Organisation in der Lage sein, individuellen Bedürfnissen Raum zu geben. Insgesamt muss die Organisation die neue Eigentümerstruktur auch in ihrer Kultur abbilden können. Das bedingt gerade am Anfang eine hohe organisatorische, kulturelle und individuelle Wandlungsfähigkeit vom Unternehmen und allen Beteiligten.

D.3. Anpassungsfähigkeit der Belegschaften

Auf der operativen Ebene gilt es, die Ablauf- und Aufbauorganisation des Unternehmens ständig anzupassen und die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten an den aktuellen und zukünftigen Bedürfnissen auszurichten. Hier gibt es kaum Unterschiede zu anderen Unternehmen. Wohl aber haben die Betroffenen Arbeitnehmer nun stärkeres Gewicht bei den Entscheidungen.

E. Aufgaben der Politik

Neben allem Engagement und Einsatz der übernahmewilligen Belegschaften zeigt die Studie auch, dass geeignete politische Rahmenbedingungen die Gedanken des Mitarbeiter-Buy-Outs befördern können.

E.1. Staatliche Förderung

Die derzeitige Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erscheint unzureichend. Die Summen, die im bestehenden gesetzlichen Rahmen zusammenkommen, reichen für Übernahmen nicht aus. Hier gibt es konkreten Handlungsbedarf.

E.2. Steuerliche Subventionierung

Da die Vererbung von Familienunternehmen steuerlich subventioniert wird, ist auch eine steuerliche Begünstigung von Unternehmensverkäufen an (überwiegende Teile von) Belegschaften begründbar: Denn in beiden Fällen wäre die Subventionierung mit einer Arbeitsplatzsicherung verbunden.

Literatur

All Party Parliamentary Group (2008): Share Value: How employee ownership is changing the face of business, All Party Parliamentary Group on Employee Ownership (Hrsg.), Elstree, Vereinigtes Königreich, online im Internet unter URL: <http://www.employeeownership.co.uk/publications/share-value-how-employee-ownership-is-changing-the-face-of-business/>, letzter Zugriff 23.01.2012.

Andreae, C.-A./Niehues, K. (1990): Produktivgenossenschaften als alternative Unternehmensform – dargestellt am Beispiel der Gerätewerk Matri Gen.m.b.H., Tirol/Österreich, in: ZfgG, Band 40, S. 166-183.

Apitzsch, W. (2009): Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Sanierungsfall – ein Plädoyer, in : Betriebs-Berater, BB-Special 1.2009 zu Heft 1/2, 2009, S. 1.

Appelhans, E. (2008): Fallbeispiel Sorpetaler Fensterbau GmbH, in: Fritz, S. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung im Mittelstand. Ein Atlas erfolgreicher Beteiligungsmodelle, Düsseldorf, S. 301 - 303.

Backes-Gellner, U. et al. (2002): Mitarbeiterbeteiligung in kleinen und mittleren Unternehmen, Wiesbaden.

Backes-Gellner, U./Kay, R. (2002): Materielle Mitarbeiterbeteiligung – eine Option für den Mittelstand?, Bonn.

Bakan, I./Suseno, Y./Pinnington, A./Money, A. (2004): The Influence of Financial Participation and Participation in Decision-Making on Employee Job Attitudes, in: International Journal of Human Resource Management, 15, Heft 3, S. 587-616.

Ballwieser, W./Schmid, H. (1990): Charakteristika und Problembereiche von Management Buy-Outs I, in: WISU, Heft 5, S. 299-305.

Beatty, A. (1995): The Cash Flow and Informational Effects of Employee Stock Ownership Plans, in: Journal of Financial Economics, 38, Heft 2, S. 211-240.

Berger, M. (1993): Management-Buy-Out und Mitarbeiterbeteiligung. Finanzwirtschaftliche Analyse von Konzepten zur Übernahme von Unternehmen durch Management und Belegschaft, Köln.

Beyer, H./Lezius, M. (1991): Management-Buyout und Mitarbeiterbeteiligung. Ein Konzept zur Privatisierung der Unternehmen in Ostdeutschland, in: AGP u. a. (Hrsg.): Management Buy-Out. Wege zur Privatisierung in den neuen Bundesländern. Grundlagen – Praxisbeispiele – Fachberatung, Kassel, S. 51-80.

- Bichelmeier, W./Engberding, A./Oberhofer, H.(2003): Insolvenzhandbuch, 2. überarbeitete Aufl., Frankfurt am Main.
- Bierbaum, H./Kischewski, S./Müller, M./Ruf, M. (2007): Mitarbeiterbeteiligung. Zukunftsmodell betriebliche Erfolgs- und Kapitalbeteiligung: Bestandsaufnahme – Umsetzungserfahrungen – Einstiegshilfe, Saarbrücken.
- Blair, M.M./Kruse, D./Blasi, J. (2000): Employee Ownership: An Unstable Form or a Stabilizing Force?, in: Blair, M. M./Kochan, T.A. (Hrsg.): The New Relationship, Human Capital in the American Corporation, Washington, USA, S. 238 - 298.
- Blasi, J./Conte, M./Kruse, D. (1996): Employee Stock Ownership and Corporate Performance among Public Companies, in: Industrial and Labour Relations Review, 50, Heft 1, S. 60-79.
- Blasi, J./Kruse/Sesil, J./Kroumova, M. (2003): An Assessment of Employee Ownership In The United States With Implications For The EU, in: International Journal of Human Resource Management, 14, Heft 6, S. 893-919.
- Blome-Drees, J. (2010): Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der genossenschaftlichen Neugründungsquote, in: Münkner, H.-H./Ringle G. (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder, Bade-Baden, S. 23-35.
- Bösche, B. (2011): Die Rechtsform Genossenschaft, in: Initiative Netzwerk Solidarische Ökonomie e.V. (Hrsg.): Betriebe in Belegschaftshand. Dokumentation der Tagung am 3.12.2010 im DGB-Haus in Frankfurt am Main, S. 24-34.
- Brown, S./Fakhfakh, F./Sessions, J.G. (1999): Absenteeism and Employee Sharing: An Empirical Analysis based on French Panel Data 1981-1991., in: Industrial and Labor Relations Review, 52, Heft 2, S. 234-251.
- Brückner, M. (o.J.): Protokoll des Arbeitskreis 67, Der Belegschafts-MBO am Beispiel gefährdeter mittelständischer Unternehmen, S. 23 25, in: Süchting, J. (Hrsg.): Semesterbericht des Instituts für Kredit- und Finanzwirtschaft an der Ruhr-Universität Bochum, o.O.
- Brunke, B./Waldow, B. (2009): § 18 Eigenkapitalinvestitionen in Unternehmen in der Krise, in: Buth, A. K./Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. vollst. neu bearb. Aufl., München.
- Bryson, A./Freeman, R. (2007): Doing the right thing? Does fair share capitalism improve workplace performance? in: Employment Relations Research Series, Nummer 81, London.

- Buchko, A. A. (1992): Effects of Employee Ownership on Employee Attitudes: A Test of Three Theoretical Perspectives, in: *Work and Occupations*, 1992, 19, Heft 1, S. 59-78.
- Buchko, A. A. (1992): Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment, in: *Human Relations*, 1992, 45, Heft 7, S. 711-733.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2000): *Mitarbeiterbeteiligung am Produktivvermögen. Ein Wegweiser für Arbeitnehmer und Arbeitgeber*, Bonn.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2009): *Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Modelle und Förderwege*, Berlin.
- Bundesministerium für Finanzen (2008): *Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Neue Wege zur verbesserten Teilhabe*, Monatsbericht September 2008, Berlin.
- Buschmann, B. (2003): *Rechtsformwahl im Mittelstand*, Veröffentlichungen des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, Grüne Reihe, Nr. 57, Mannheim.
- Büttner, U. (1997): High-Tech-Genossenschaft schafft Arbeitsplätze, in: *Genossenschaftsblatt*, Heft 1, S. 30-31.
- Chaplinsky, S. (1990): The Tax and Distributional Effects of Leveraged ESOPs, in: *Financial Management*, 19, Heft 1, S. 29-38.
- Claas KGaA mbH (2009): *Personalbericht 2008/09*.
- Coenberg, A. G./Jakoby, S./Maas, G. (1996): Nachfolgeregelung durch MBO? Ergebnisse einer Befragung bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland, in: *M&A Review*, 529-535.
- Conte, M.A./Blasi, J./Kruse, D./Jampani, R. (1996): Financial Returns of Public ESOP Companies Investor Effects vs. Manager Effects, in: *Financial Analysts Journal*, 52, Heft 4, S. 51-61.
- Daniels, H. (2011): Übernahme durch „Heuschrecke“ aus der Rüstungsindustrie?, online im Internet unter URL: www.hngeno.de/wp-content/uploads/.../Faltblatt-Version-27.01.11.p, letzter Zugriff 10.11.2011.
- Deutsche Bank Research (2007): *Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? Unternehmensnachfolge im Fokus*, Frankfurt am Main.
- DIHK (2009): *Unternehmensnachfolge im Zeichen von Erbschaftssteuer und Finanzmarktkrise*, Berlin.

- Dong, X. Y./Bowles, P./Ho, S.P.S. (2002): Share Ownership and Employee Attitudes: Some Evidence from China's Postprivatization Rural Industry, in: Journal of Comparative Economics, 30, Heft 4, S. 812-835.
- Dorr, A./Oberholzner, T. (2007): Europäischer Vergleich der Mitarbeiterbeteiligung, Wien.
- Droege & Comp. (1996): Nachfolgesicherung. Strategische Chance, Düsseldorf.
- Drukarczyk, J. (1990): Management Buyouts, in: WiSt, Heft 11, S. 545-549.
- Duhm, R. (1990): Wenn Belegschaften ihre Betriebe übernehmen. Probleme und Chancen selbstverwalteter Fortführung von Krisenbetrieben, Frankfurt am Main/New York.
- Duhm, R. (1991): Belegschaftsgesellschaften. Beschäftigungspolitische Alternative für die neuen Bundesländer?, Bonn.
- Dülfer, E. (1980): Produktivgenossenschaften, in: Mändle, E./Winter, H.-W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Genossenschaftswesens, Wiesbaden, Sp. 1356-1371.
- Dülfer, E. (2000): Existenzgründung als genossenschaftliche Aufgabe, in: ZfgG, Band 50, S. 4-5.
- Dunbar, A.E./Kumbhakar, S.C. (1992): An Empirical Investigation of the Association of Productivity with Employee Stock Ownership Plans, in: The Journal of the American Taxation Association, Heft 4, S. 22-38.
- EGL Entwicklung und Gestaltung von Landschaft GmbH (2012): Geschichte, online im Internet unter URL: http://www.egl-plan.de/profil_geschichte.php, letzter Zugriff 25.04.2012.
- Eisen, A. (2002): Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell. Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen, in: Hanisch, M. (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, Berlin, S. 201-218.
- Eisen, A. (2003a): Genossenschaften – eine Chance für Existenzgründer?, in: Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.): Dokumentation des Expertengesprächs – Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin, Berlin, S. 9-12.
- Eisen, A. (2003b): Unternehmensnachfolge: Eine genossenschaftliche Alternative, in: Dialog, Heft 1, S. 36-37.
- Eisen, A.(2003c): Unternehmensnachfolge: Eine genossenschaftliche Alternative. In: Dialog. Hrsg.: Genossenschaftsverband Norddeutschland e.V. Nr.1, S.36-37.

- Ellins, J./Ham, C. (2009): NHS Mutual: Engaging Staff and Aligning Incentives to Achieve Higher Levels of Performance, London, Vereinigtes Königreich.
- Employee Ownership Association (2009): Ownership Matters: A manifesto for employee ownership, Employee Ownership Association Report, o.O.
- Engelhardt, G.V./Madrian, B.C. (2004): Employee Stock Purchase Plans, in: National Tax Journal, 57, Heft 2, S. 385-406.
- Engelhardt, W.W. (1990): Die Produktivgenossenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 664-675.
- Esslinger, D. (2006): Als die Oberpfälzer ihren Laden übernahmen, in: SZ vom 05.12.2006, online im Internet unter URL: http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=406, letzter Zugriff 20.07.2011.
- Estrin, S./Jones, D.C. (1992): The Viability of Employee-Owned Firms: Evidence from France, in: Industrial & Labour Relations Review, 45, Heft 2, S. 323-38.
- Europäische Kommission (2006): Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen - Umsetzung des Lissabon-Programms der Gemeinschaft für Wachstum und Beschäftigung - Unternehmensübertragung - Kontinuität durch Neuanfang, /*KOM/2006/0117 endg.*/, online im Internet unter URL: <http://eur-law.eu/DE/Mitteilung-Kommission-Rat-Europaische-Parlament-Europaischen-Wirtschafts,255122,d>, letzter Zugriff 10.11.2011.
- Eyer, E. (2001): Vom Mitarbeiter zum Mitunternehmer, in: Arbeit und Arbeitsrecht, 56. Jahrgang, S. 498-502.
- Fähndrich, C. (2011): Das Wir-Gefühl stärken. NOWEDA bietet ihren Beschäftigten die Mitgliedschaft in einer Mitarbeitergenossenschaft an, in: Genossenschaftsblatt, Heft 2, S. 40.
- Felden, B./Pfannenschwanz, A. (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis, München.
- Feltes, E. (1999): Feluwa Pumpen GmbH, in: Mitarbeitergesellschaften, Dokumentation des Runden Tisches vom 31.05.1999 in Frankfurt, Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V. (Hrsg.), S. 18 - 21, online im Internet unter URL: <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, letzter Zugriff 21.07.2011.

- Fiedler, M. (2007): „Wir sind die Firma“ – Unternehmensnachfolge durch Mitarbeitergenossenschaften, in: Bankinformation/Genossenschaftsforum, Heft 3, S. 78-79.
- Fiedler, M. (2011): Wege zur Wiedergeburt. Umwandlungen in eine eingetragene Genossenschaft, in: Kontraste, 28. Jahrgang, Heft 5, S. 7.
- Flieger, B. (1996): Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg.
- Forst, M. (1992): Management Buy-out und Buy-in als Form der Übernahme mittelständischer Unternehmen, Stuttgart.
- Franck, E. (1991): Zur Attraktivität von Management-Buyouts, in: WISU, Heft 12, S. 904-911.
- Freund, W. (2000): Familieninterne Unternehmensnachfolge - Erfolgs- und Risikofaktoren, Wiesbaden.
- Freund, W. (2004): Unternehmensnachfolge in Deutschland - Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 1/2004, Schriften zur Mittelstandsforschung Nr.106 NF, Wiesbaden, S. 57-88.
- Freund, W./Kayser, G./Schröer, E. (1995): Generationenwechsel im Mittelstand - Unternehmensübertragungen und -übernahmen 1995 bis 2000; IfM-Materialien Nr. 109, Bonn.
- Gamble, J. E. (1998): ESOPS: Financial Performance and Federal Tax Incentives, in: Journal of Labor Research, 19, Heft 3, S. 529-541.
- Gaugler, E. (1999): Mitarbeiter als Mitunternehmer – Die historischen Wurzeln eines Führungskonzeptes und seine Gestaltungsperspektiven in der Gegenwart, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Mitarbeiter als Mitunternehmer. Grundlagen – Förderinstrumente – Praxisbeispiele, Neuwied, S. 3-21.
- Gaugler, E. (2009): Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg und am Kapital des arbeitgebenden Unternehmens, in: Goldschmidt, N./Stüwe, K./Zschaler, F. (Hrsg.): Arbeitswelt und Sozialstaat in einer globalisierten Welt. Deutsch-koreanische Betrachtungen, Berlin, S. 421-444.
- General Accounting Office (1987): Employee Stock Ownership Plans: Little Evidence of Effects on Corporate Performance. Report to the Chairman Committee on Finance, U.S. Senate, online im Internet unter URL: <http://www.gao.gov/assets/150/145909.pdf>, letzter Zugriff 30.04.2012.

Geschwandtner, M. (2006): Novelliertes Genossenschaftsgesetz in Kraft – Kommt der erhoffte Gründungsboom?, in: ZfgG, Band 56, S. 255-260.

Geschwandtner, M. / Helios, M. (2006a): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Freiburg.

Geschwandtner, M. / Helios, M. (2006b): Vom Genossen zum Mitglied. Neue Regeln für die Rechtsform kollektiver Zusammenschlüsse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.08.2006, Nr. 195, S. 19.

Göler von Ravensburg, N. / Pinkwart, A. / Schmidt, R. (2003): Kriterien für die Gründung mittelständischer Kooperationen in genossenschaftlicher Rechtsform, Göttingen.

Graf von Schwerin, A. (2010): Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa. Hrsg.: Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss, Brüssel, Anhang S. 6-8.

Granrose, C.S. (1986): Employee ownership and older workers, in: Human Relations, 39, Heft 6, S. 557-574.

Grasse, A. (2006): Eingetragene Genossenschaft: Alternative zu GbR, GmbH und Limited?, in: Existenzgründerportal Newsletter, Nr. 31, online im Internet unter URL: http://www.existenzgruender.de/imperia/md/content/pdf/newsletter/bwmi_newsletter_2006_10_nr_31.pdf, letzter Zugriff 30.04.2012.

Graw, H./Schuppener, J. (2005): Mitarbeiterkapitalbeteiligung (MKB) an Krisenunternehmen, in: Kredit & Rating Praxis, 3/2005, S. 30, online im Internet unter URL: <http://www.turnaround.de/de/veroeffentlichungen/index.html>, letzter Zugriff 07.06.2011.

Greve, R./ Lämmert, N. (2001): Quo vadis Genossenschaftsgesetz? – Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.): Genossenschaftsrecht in Europa. Diskussionsbeiträge zur Reform des Genossenschaftsgesetzes in Deutschland, Aachen, S. 8-29.

Grosskopf, W./Münkner, H.-H./Ringle, G. (2009): Unsere Genossenschaft. Idee – Auftrag – Leistungen, Wiesbaden.

Gruhler, W. (1998): Familienfremde Nachfolge, in: Sobanski, H./Gutmann, J. (Hrsg.): Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Konzepte – Erfahrungen – Perspektiven, Wiesbaden, S. 173-181.

Grünbeck Wasseraufbereitungs GmbH (2011): Jahresabschluss und Lagebericht 2010 der Grünbeck Wasseraufbereitungs GmbH.

- Guedri, Z./Hollandts, X. (2008): Beyond Dichotomy: The Curvilinear Impact of Employee Ownership on Firm Performance. in: Corporate Governance: An International Review, 16, Heft 5, S. 460-474.
- Gutenberg, E. (1962): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band 1, Die Produktion, 7. Auflage, Berlin u. a.
- Hacker, K./Schönherr, K.W. (2007): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Vom Mitarbeiter zum Unternehmer, Zürich.
- Hahn, O. (1990): Der Förderauftrag der Genossenschaften, in: Laurinkari, J. (Hrsg.): Genossenschaftswesen. Hand- und Lehrbuch, München/Wien, S. 86-95.
- Hallock, D. E. / Salazar, R.J. / Venneman, S. (2004): Demographic and Attitudinal Correlates of Employee Satisfaction with an ESOP, in: British Journal of Management, 15, Heft 4, S. 321-333.
- Hammer, T.H. / Landau, J.C. / Stern, R.N. (1981): Absenteeism when Workers have a Voice: The Case of Employee Ownership, in: Journal of Applied Psychology, 66, S. 561-573.
- Han Kim, E. / Ouimet, P. (2009): Employee capitalism or corporate socialism? Broad-based employee stock ownership. US Census Bureau Center for Economic Studies, CES 09-44.
- Hantsch, G./Hantsch, T. (1999): Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung, Gifhorn.
- Hardieck, T. (2009): Mitarbeiterbeteiligung – Ende der Debatte?, in: Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen, Heft 2, S. 79-84.
- Hartmann, G. (2008): Mitarbeiter übernehmen Sorpetaler Fensterbau, in: Welt am Sonntag, 18.01.2008, NRW, S. 6.
- Hartz, R./Kranz, O./Steger, T. (2009a): Der Mitarbeiter als Kapitaleigner. Erzählungen und Projektionen eines gesellschaftlichen Diskurses, Berlin.
- Hartz, R./Kranz, O./Steger, T. (2009b): Der Arbeitnehmer im Diskurs der Mitarbeiterkapitalbeteiligung – eine semantische Sekundäranalyse, in: Industrielle Beziehungen, Heft 4, S. 327-348.
- Hauschka, C. (1987): Wirtschaftliche, arbeits- und gesellschaftsrechtliche Aspekte des Management-Buy-Out, in: Betriebsberater, S. 2169-2178.
- Hauser, H.-E.; Kay, R.; Boerger, S. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014 - Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren -, in: IfM Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 198, Bonn.

- Havighorst, F./Müller, S.G. (2003): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Analyse und Handlungsempfehlungen, Frankfurt am Main.
- Hockertin, C. & Harenstam, A. (2006): The Impact of Ownership on Psychosocial Working Conditions: A Multi-level Analysis of 60 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 27, 245-284.
- Hoffmann, P./Ramke, R. (1992): Management Buy-Out in der Bundesrepublik Deutschland. Anspruch, Realität und Perspektiven, 2. Auflage, Berlin.
- Hofmann, H./Holzner, C. (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligung – Ein internationaler Vergleich, in: ifo Schnelldienst, Heft 12, S. 7-13.
- Holstein, M./Niegsch, C./Stappel, M. (2009): Krisensicheres Handwerk?, Eine Research-Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.
- Hotchkiss, E. S. / Mooradian, R. M. (1997): Vulture Investors and the market for corporate control of distressed firms; in: *Journal of Financial Economics*, Jahrgang 43, S. 401 - 432.
- Huydts, H. (1992): Management Buyout als strategische Option zur Regelung der Nachfolge in mittelgroßen Familienunternehmen. Erfolgsfaktoren und Gestaltungsvarianten, Frankfurt am Main.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2001): Unternehmensnachfolge in Deutschland, Sonderdruck, Bonn.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011a): Jährliche Unternehmensübertragungen im Zeitraum 2005 bis 2009 nach Übergabegründen und Beschäftigung, online im Internet unter URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=553>, letzter Zugriff 11.10.2011.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011b): Jährliche Unternehmensübertragungen und betroffene Beschäftigte im Zeitraum 2010 bis 2014 nach Übergabegründen, online im Internet unter URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=856>, letzter Zugriff 11.10.2011.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2011c): Jährliche Nachfolgelösungen in deutschen Familienunternehmen und hiervon betroffene Arbeitsplätze im Zeitraum 2005-2009, online im Internet unter URL: <http://www.ifm-bonn.org/index.php?id=554>, letzter Zugriff 11.10.2011.
- Jacoby, S. (2000): Erfolgsfaktoren von Management Buyouts in Deutschland, Köln.
- Janeba-Hirtl, E. (2005): Management-Buy-out. Der Wirtschaftsmotor, Wien.

- Jansen, E. (2000): Die Gründung von Genossenschaften aus der Sicht eines Prüfungsverbandes, in: ZfgG, Band 50, S. 56-70.
- Jones, D.C. / Kato, T. (1995): The productivity effects of employee stock- ownership plans and bonuses: Evidence from Japanese panel data. *American Economic Review*, 85, Heft 3, S. 391– 414.
- Kahle, K.M. / Shastri, K. (2005): Firm Performance, Capital Structure, and the Tax Benefits of Employee Stock Options. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 40, Heft 1, S. 135-160.
- Kay, R. / Schlömer, N. (2009): Können potenzielle Neugründer die so genannte Nachfolgelücke bei Unternehmensübernahmen schließen? – Eine empirische Analyse, in: *Jahrbuch für Mittelstandsforschung 2008*, S. 53-70.
- Keef, S.P. (1998): The Causal Association between Employee Share Ownership and Attitudes: A Study Based on the Long Framework, in: *British Journal of Industrial Relations*, 36, Heft 1, S. 73-82.
- Kelso, L.O./Adler, M.J. (1958): *The Capitalist Manifesto*, New York.
- Kelso, L.O./Adler, M.J. (1961): *The New Capitalists: A Proposal to Free Economic Growth from the Slavery of Savings*, New York.
- Kelso, L.O./Hetter, P. (1967): *How to Turn Eighty Million Workers into Capitalists on Borrowed Money*, New York.
- Kelso, L.O./Hetter-Kelso, P. (1986): *Democracy and Economic Power. Extending the ESOP Revolution*, Cambridge.
- Kessler, W./Schiffers, J./Teufel, T. (2002): *Rechtsformwahl – Rechtsformoptimierung*, München.
- Kimes, S.E. / Young, F.S. (1997): The Shuttle by United, in: *Interfaces*, 27, Heft 3, S. 1-13.
- Klein, K. J. (1987): Employee Stock Ownership and Employee Attitudes: A Test of Three models, in: *Journal of Applied Psychology Monograph*, 72, Heft 2, S. 319-332.
- Klein, K. J. / Hall, R. J. (1988): Correlates of Employee Satisfaction with Stock Ownership: Who Likes an ESOP Most?, in: *Journal of Applied Psychology*, 73, Heft 4, S. 630-638.
- Klemisch, H. / Sack, K. / Ehram, C. (2010): *Betriebsübernahme durch Belegschaften - Eine aktuelle Bestandsaufnahme*, KNI Papers 02/2010.

- Koch, T. (1990): Mitarbeiterbeteiligung in den USA, in: Industrielle Organisations-Management Zeitschrift, 59. Jahrgang, Heft 9, S. 85-87.
- Koch, T. (1991): Mitarbeiterbeteiligung und MBO in den USA: Know-How-Transfer in die Bundesrepublik Deutschland?, in: AGP u. a. (Hrsg.): Management Buy-Out. Wege zur Privatisierung in den neuen Bundesländern. Grundlagen – Praxisbeispiele – Fachberatung, Kassel, S. 282-298.
- Koch, T. (1993): Employee Stock Ownership Plans in den Vereinigten Staaten von Amerika, München/Mering.
- Kokalj, L./Hüfner, P. (1994): Management-Buy-Out/Buy-In als Übernahmestrategie ostdeutscher Unternehmen, Stuttgart.
- Kramer, B. (2008): Employee ownership and participation effects on firm outcomes. A dissertation submitted to the Graduate Faculty in Economics in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, New York.
- Kraus, K.-J. / Buschmann, H. (2009): § 5 Sanierungskonzept und Umsetzungsmanagement einer nachhaltigen Unternehmenssanierung, in: Buth, A. K. / Hermanns, M. (Hrsg.): Restrukturierung, Sanierung, Insolvenz, 3. vollst. neu bearb. Aufl., München.
- Krüger, C. (2008): Mitarbeiterbeteiligung. Unternehmensfinanzierung und Mitarbeitermotivation, Köln.
- Kruse, D. / Freeman, R. / Blasi, J. (2008): Do Workers Gain by Sharing? Employee Outcomes under Employee Ownership, Profit Sharing, and Broad-based Stock Options, NBER Working Papers 14233.
- Kumbhakar, S.C. / Dunbar, A.E. (1993): The elusive ESOP-productivity link: Evidence from U.S. firm-level data, in: Journal of Public Economics, 52, S. 273-283.
- Küting, K. (1998): Management-Buyout, in: WiSt, Heft 3, S. 134-136.
- Kuvaas, B. (2003): Employee Ownership and Affective Organizational Commitment: Employees' Perceptions of Fairness and Their Preference for Company Shares, in: Scandinavian Journal of Management, 19, Heft 2, S. 193 -212.
- Lampel, J. / Bhalla, A. / Jha, P. (2010): Pursuing Sustainable Growth: Is Employee-Owned Business Model the answer? Cass Business School study, online im Internet unter URL: www.employeeownership.co.uk/download/MTE3, letzter Zugriff 30.04.2012.
- Laurinkari, J. (1994): Principles of the Co-operative System, in: Dülfer, E. (Hrsg.): International Handbook of cooperative organizations. Göttingen, S. 708-716.

- Leinemann, M. (2000): Überlegungen zur Rechtsformwahl eines Dienstleistungsunternehmens am Beispiel eines Instituts für Facility Management eG (GmbH)? – ein Praxisbericht, in: ZfgG, Band 50, S. 25-37.
- Lesch, H. (2009): Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen. Was bringen Kapitalbeteiligungen von Mitarbeitern im Sanierungsfall, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Heft 4, S. 2-6.
- Letmathe, P./Hill, M. (2006): Strukturbrüche bei der Unternehmensnachfolge, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Band 76, S. 1113-1138.
- Leuner, R. (2009): Neues Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz: Fallstricke und Chancen, in: Steuer-Consultant, Heft 3, S. 29-31.
- Lezius, M. (2006): Mehr Mitarbeiterbeteiligung an den Betrieben? Mitarbeiterbeteiligung als Motor für Deutschlands Familienunternehmen, in: Wirtschaftsdienst, Heft 2, S. 85-88.
- Liebig, M. (2010): Reaktivierungsmanagement von Not leidenden Unternehmen, Wiesbaden.
- Long, R. J. (1978a): The Relative Effects of Share Ownership vs. Control on Job Attitudes in an Employee-Owned Company, in: Human Relations, 31, S. 753-763.
- Long, R. J. (1978b): The Effects of Employee Ownership on Organizational Identification, Employee Job Attitudes, and Organizational Performance: A Tentative Framework and Empirical Findings, in: Human Relations, 31, S. 29-48.
- Long, R. J. (1980): Job Attitudes and Organizational Performance under Employee Ownership, in: Academy of Management Journal, 23, Heft 4, S. 726-737.
- Long, R. J. (1981): The Effects of Formal Employee Participation in Ownership and Decision Making on Perceived and Desired Patterns of Organizational Influence: A Longitudinal Study, in: Human Relations, 34, Heft 10, S. 847-876.
- Lowitzsch et al. (2008): Mitarbeiterbeteiligung für ein neues Europa. Ein Bausteinmodell: Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) – Individuelle Kapitalbeteiligung – Gewinnbeteiligung, Berlin/Brüssel.
- Lowitzsch, J. (2009): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensnachfolge in KMU, in: Betriebsberater Special: Mitarbeiterkapitalbeteiligung – insbesondere im Sanierungsfall, 64. Jahrgang, S. 12-16.
- Lowitzsch, J. (2011a): Der Weg zu einem europäischen Konzept der Mitarbeiterbeteiligung vor dem Hintergrund des Europäischen Reformvertrages, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/>, letzter Zugriff am 10.11.2011.

- Lowitzsch, J. (2011b): Renaissance der Mitarbeiterbeteiligung auf europäischer Ebene – Die EWSA-Initiativstellungnahme SOC 371 „Finanzielle Mitarbeiterbeteiligung in Europa“, in: ZESAR, heft 2, S. 64-69.
- Lowitzsch, J. et al. (2009): Gutachterliche Stellungnahme zur Einführung und Weiterentwicklung des Gesetzes zur steuerlichen Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung vom 23. Januar 2009 (Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz), online im Internet unter URL: www.boeckler.de/pdf/mbf_gutachten_lowitzsch_2009.pdf, letzter Zugriff am 10.11.2011.
- Luippold, T.L. (1991): Management Buy-Outs – Evaluation ihrer Einsatzmöglichkeiten in Deutschland, Bern/Stuttgart.
- Maier, A. (2011): Eigner lehnt Kauf von Hessnatur durch Mitarbeiter ab, in: FTD, 16.06.2011, online im Internet unter URL: <http://www.ftd.de/unternehmen/handel-dienstleister/oekoversender-aus-butzbach-eigner-lehnt-kauf-von-hessnatur-durch-mitarbeiter-ab/60066135.html>, letzter Zugriff 18.07.2011.
- Mansfeld, W. (2009): Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen. Kapitalanteile durch Lohnverzicht?, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Heft 4, S. 8-13.
- Martins, E./Pundt, A./Nerding, F.W. (2005): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmenskultur. Zum Konzept der Beteiligungsorientierung in Organisationen, Rostock.
- Mathieu, M. (2009): Annual Economic Survey of Employee Ownership in European Countries, 2008. Brussels: European Federation of Employee Share Ownership.
- McHugh, P. P. / Cutcher-Gershenfeld, J. / Polzin, M. (1999): Employee Stock Ownership Plans: Union Influence and Stakeholder Interests, in: Economic and Industrial Democracy, 20, Heft 4, S. 535-560.
- Mehrens, K / Stracke, S. / Wilke, P. (2011): Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln, online im Internet unter URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/08397.pdf>, letzter Zugriff am 10.11.2011.
- Mehrer, C. (2004): Die Entwicklung von MBO-Unternehmen, Marburg.
- Menke, J.D./Hanisch, S. (2008): Der US-ESOP als Beispiel eines Fortschrittlichen Modells, in: Lowitzsch et al. (Hrsg.): Mitarbeiterbeteiligung für ein neues Europa. Ein Bausteinmodell: Employee Stock Ownership Plans (ESOPs) – Individuelle Kapitalbeteiligung – Gewinnbeteiligung, Berlin/Brüssel, Anhang I, S. 53-73.

- Menke, U. (1993): Der Management Buy-Out als Konzept der Unternehmensübernahme unter besonderer Berücksichtigung rechtlicher und steuerlicher Gestaltungsmöglichkeiten, Würzburg.
- Meyer, J.-A. (2009): Mitarbeiterbeteiligung in KMU. State of the Art, Meinungen und Bewertung, Lohmar und Köln.
- Meyer, J.-A. (2011): Ruf nach mehr Gehalt. Mitarbeiterbeteiligung statt Lohnerhöhung, online im Internet unter URL: <http://www.ftd.de/karriere-management/management/:ruf-nach-mehr-gehalt-mitarbeiterbeteiligung-statt-lohnerhoehung/50211282.html>, letzter Zugriff 10.11.2011.
- Mez, B. (1991): Effizienz der Mitarbeiter-Kapitalbeteiligung. Eine empirische Untersuchung aus verhaltenstheoretischer Sicht, Wiesbaden.
- Michie, J. / Oughton, C. / Bennion, Y. (2002): Employee ownership, motivation and productivity: a research report for Employees, online im Internet unter URL: <http://www.efesonline.org/LIBRARY/Employees%20Direct%20Report.qxd.pdf>, letzter Zugriff am 2.5.2012.
- Müller, K. (1997): Generationenwechsel im Handwerk – eine Untersuchung über das niedersächsische Handwerk, Göttingen.
- Müller, R. (1986): Krisenmanagement in der Unternehmung. Vorgehen, Maßnahmen und Organisation, 2. überarb. und erw. Aufl., Frankfurt am Main.
- Münkner, H.-H. (2002): Organisierte Selbsthilfe gegen soziale Ausgrenzung – „Multi-stakeholder-Genossenschaften“ in der internationalen Praxis, in: Hanisch, M. (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Prof. Dr. Rolf Steding, Berlin, S. 219-267.
- Münkner, H.-H. (2010): Kommunale Kooperation – Genossenschaft als Modell für öffentliche Aufgaben in: George, W./Bonow, M., (Hrsg.): Regionales Zukunftsmanagement. Band 4: Kommunale Kooperation, Lengerich 2010, S.124-134.
- Münkner, H.-H.; Ringle, G. (2002): Perspektiven für die genossenschaftliche Finanzierung, Hamburg.
- Myritz, R./Wodok, A. (2006): Mitarbeiterbeteiligung. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Betriebe, Köln.
- Niehues, K. (1994): Mitarbeiter als Unternehmer – Erfolgsfaktoren am Beispiel eines mittelständischen Unternehmens, Frankfurt am Main.
- NRW BANK (2004a): Mitarbeiterbeteiligung und Unternehmensnachfolge, Düsseldorf.

NRW Bank (2004b): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Modernes Instrument der Unternehmensführung. Grundlagenbroschüre, Düsseldorf.

O. V. (2010): Satzung der voestalpine AG, online im Internet unter URL: http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/aktie/SatzungvoestalpineAG_idF_AR_16122010.pdf, letzter Zugriff 10.10.2011.

O. V. (2010): Wir sind daran nicht ganz unbeteiligt, Die voestalpine Mitarbeiterbeteiligung 2000-2010, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/presse/2011-01-21-10-jahre-mitarbeiterbeteiligung.pdf>, letzter Zugriff 11.10.2011.

O. V. (2011): Chronologie der Ereignisse, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

O. V. (2011): CMG, Claas Mitarbeitergesellschaft, online im Internet unter URL: http://www.claas.com/cl-gr/de/investor-relations/kapitalmarkt/cmg/start,bpSite=33690,lang=de_DE.html, letzter Zugriff 11.10.2011.

O. V. (2011): CTF übernimmt Fahrzeugtechnik Dessau, online im Internet unter URL: http://www.eurailpress.de/search/article/view//ctf_uebernimmt_fahrzeugtechnik_dessau.html, letzter Zugriff 22.7.2011.

O. V. (2011): Der Kollektivvertrag regelt Ansprüche, die nicht im Gesetz stehen, online im Internet unter URL: <http://www.arbeiterkammer.at/online/kollektivvertrag-8847.html>, letzter Zugriff 11.10.2011.

O. V. (2011): Die Geschichte der voestalpine, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/historie/>, letzter Zugriff 6.10.2011.

O. V. (2011): Die Grundsätze der Mitarbeiterbeteiligung, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/grundsaeetze-der-mitarbeiterbeteiligung.html>, letzter Zugriff 6.10.2011.

O. V. (2011): Fabrikbesetzer weichen dem Insolvenzverwalter, online im Internet unter URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,514820,00.html>, letzter Zugriff 20.07.2011.

O. V. (2011): Firmengeschichte, online im Internet unter URL: <http://www.hngeo.de/info/wer-ist-hessnatur/>, letzter Zugriff 20.9.2011.

O. V. (2011): Genossenschaft für Ökotextilversender Hess Natur gegründet, online im Internet unter URL: http://www.neuegenossenschaften.de/aktuelles/news/2011/03/20/HessNatur_eG.html, letzter Zugriff 22.9.2011.

O. V. (2011): Geschichte der ALUnna, online im Internet unter URL: <http://www.alu-unna.de/www.alunnatubes.com/geschichte.html>, letzter Zugriff 20.7.2011.

- O. V. (2011): Geschichte des voestalpine-Konzerns, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/downloads/de/konzern/konzerngeschichte.pdf>, letzter Zugriff 6.10.2011.
- O. V. (2011): Geschichte, online im Internet unter URL: <http://www.ftdctf.de/index.php?id=2&L=1>, letzter Zugriff 22.7.2011.
- O. V. (2011): Gut zu wissen. Neues über unser Glas, online im Internet unter URL: http://www.flachglas.de/deu/data/content2seite.php?menu_id=244, letzter Zugriff 20.7.2011.
- O. V. (2011): Hängepartie bei Verkauf von hessnatur, online im Internet unter URL: http://www.fnp.de/fnp/nachrichten/wirtschaft/h-ngepartie-bei-verkauf-von-hessnatur_rmn01.c.9001187.de.html, letzter Zugriff 10.11.2011.
- O. V. (2011): Hess-Natur-Mitbieter Paragon Partners eng mit Carlyle verbunden, online im Internet unter URL: <http://www.attac.de/aktuell/neuigkeiten/detailansicht/datum/2011/06/10/hess-natur-mitbieter-paragon-partners-eng-mit-carlyle-verbunden-1/>, letzter Zugriff 22.9.2011.
- O. V. (2011): Lagebericht der TA Triumph-Adler Aktiengesellschaft, Nürnberg, für das Rumpfgeschäftsjahr 2010, online im Internet unter URL: [http://www.triumph-adler.de/C125712200447418/vwLookupDownloads/3B148C8EDB1892C CC12577680023A098/\\$File/3+4b_TA%20AG%20Einzelabschluss%20RGI%2031.03.10.pdf](http://www.triumph-adler.de/C125712200447418/vwLookupDownloads/3B148C8EDB1892C CC12577680023A098/$File/3+4b_TA%20AG%20Einzelabschluss%20RGI%2031.03.10.pdf), letzter Zugriff 27.9.2011.
- O. V. (2011): Metaller kaufen ihre Firma, in: Metallzeitung, Ausgabe 01/2011, IG Metall Bezirk NRW (Hrsg.), online im Internet unter URL: http://www.ig-metall.de/cps/rde/xbcr/SID-0A456501-5104FBC7/internet/100_300_nrw_2011_01_0169517.pdf, letzter Zugriff 20.7.2011.
- O. V. (2011): Mit der hnGeno hat hessnatur die besten Zukunftsaussichten, online im Internet unter URL: <http://www.hn geno.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.
- O. V. (2011): Münchener Finanzinvestor will Hessnatur, online im Internet unter URL: <http://www.fr-online.de/wirtschaft/kampf-gegen-heuschrecke-muenchener-finanzinvestor-will-hessnatur,1472780,8537178.html>, letzter Zugriff 10.11.2011.
- O. V. (2011): Nächster Meilenstein geschafft: hnGeno ist offiziell eingetragene Genossenschaft, online im Internet unter URL: <http://www.hn geno.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

- O. V. (2011): Pfalz Flugzeugwerke, Historie, online im Internet unter URL: <http://www.pfw.de/history.php%3Fflang=de&bereich=8&menu=31&submenu=html>, letzter Zugriff 21.7.2011.
- O. V. (2011): Rettung von Karstadt Kaiserslautern, online im Internet unter URL: http://westpfalz.verdi.de/aktionen_april_-_mai_09/karstadt/ubernaehme-der-karstadt-filiale, letzter Zugriff 21.9.2011.
- O. V. (2011): Safeguard, Portfolio Companies, online im Internet unter URL: <http://www.safeguardintl.com/portfolio.html>, letzter Zugriff am 21.7.2011.
- O. V. (2011): Satzung, online im Internet unter URL: <http://www.hngeno.de/genossenschaft/satzung/>, letzter Zugriff 22.9.2011.
- O. V. (2011): Tag 8 - Der Unternehmer mit IG-Metall-Buch, online im Internet unter URL: http://www.pott2null.de/cms/a75.det.Der-Unternehmer-mit-IG-Metall-Buch_8.htm, letzter Zugriff 20.7.2011.
- O. V. (2011): TEA. Gesellschaft für Technologie Entwicklung Anwendung eG, online im Internet unter URL: <http://www.tea-eg.de/>, letzter Zugriff 27.9.2011.
- O. V. (2011): Team, online im Internet unter URL: <http://www.hngeno.de/genossenschaft/wer-wir-sind/>, letzter Zugriff 21. 9.2011.
- O. V. (2011): Transmash übernimmt die Fahrzeugtechnik Dessau AG, online im Internet unter URL: http://www.eurailpress.de/search/article/view/transmash_uebernimmt_die_fahrzeugtechnik_dessau_ag.html, letzter Zugriff 22.7.2011.
- O. V. (2011): Überblick, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/ueberblick/>, letzter Zugriff 6.10.2011.
- O. V. (2011): Übernahme von Ökotextilanbieter durch Private-Equity-Fonds stoppen, online im Internet unter URL: http://www.attac.de/aktuell/neuigkeiten/detailansicht/datum/2010/12/15/uebernahme-von-oekotextilanbieter-durch-private-equity-fonds-stoppen-1/?no_cache=1, letzter Zugriff 21.9.2011.
- O. V. (2011): Union Werkzeugmaschinen, online im Internet unter URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Union_Werkzeugmaschinen, letzter Zugriff 21.7.2011.
- O. V. (2011): Unternehmer statt arbeitslos, in: Holz & Kunststoff aktuell, Ausgabe 09/2008, Hrsg.: IG Metall Bezirk NRW, Ressort Holz & Kunststoff, online im Internet unter URL: http://www.arbeco.de/images/stories/documents/huk_article.pdf, letzter Zugriff 19.7.2011.
- O. V. (2011): voestalpine AG Mitarbeiterbeteiligung international, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/static/sites/default/down->

loads/de/konzern/voestalpine-mitarbeiterbeteiligung-infode.pdf, letzter Zugriff 6.10.2011.

O. V. (2011): voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung, online im Internet unter URL: <http://www.slideshare.net/voestalpine/voestalpine-mitarbeiterbeteiligung>, letzter Zugriff 6.10.2011.

O. V. (2011): voestalpine-Mitarbeiterbeteiligung, online im Internet unter URL: <http://www.voestalpine.com/group/de/konzern/mitarbeiterbeteiligung/>, letzter Zugriff 11.10.2011.

O. V. (2011): Vorm Anfang das Ende?, online im Internet unter URL: <http://kwassl.net/2011/08/03/vorm-anfang-das-ende/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

O. V. (2011): Zurück an den Verhandlungstisch, online im Internet unter URL: <http://www.hngeno.de/neue/neuigkeiten/>, letzter Zugriff 21.9.2011.

O. V. (2012): Das Unternehmen – Mitarbeiterbeteiligung, online im Internet unter URL: <http://typo3.meissner.eu/cms/de/das-unternehmen.html>, letzter Zugriff 25.4.2012.

O. V. (2012): Der gemeinsame Weg in die soziale Partnerschaft, online im Internet unter URL: http://www.gruenbeck.de/de0211_de.htm, letzter Zugriff 25.4.2012.

O. V. (2012): Geschichte, online im Internet unter URL: http://www.egl-plan.de/profil_geschichte.php, letzter Zugriff 25. 4.2012.

O. V. (2012): Vor zehn Jahren wurden aus Arbeitnehmern Aktionäre, online im Internet unter URL: http://www.meissner-ag.de/pdf/WFPost_070829.pdf, letzter Zugriff 25.4.2012.

O. V.(2012): Tradition und Verantwortung, online im Internet unter URL: <http://www.hopmann-autowelt.de/index.php/historie>, letzter Zugriff 27.4.2012.

Oelsnitz, D. von der (1993): Belegschafts-Buy-out, in: WISU, Heft 8-9, S. 669.

Ohkusa, Y. / Ohtake, F. (1997): The Productivity Effects of Information Sharing, Profit Sharing, and ESOPs, in: Journal of the Japanese and International Economies, 11, Heft 3, S. 385-402.

Onaran, Y. (1992): Workers as owners: An empirical comparison of intra-firm inequalities at employee owned and conventional companies, in: Human Relations, 45, Heft 11, S. 1.213-1.235.

Ott, W. / Pfeifenroth, G. (1999): Pfalz Flugzeugwerke, in: Mitarbeitergesellschaften, Dokumentation des Runden Tisches vom 31.05.1999 in Frankfurt, Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e. V. (Hrsg.), S. 32 – 34, online im

Internet unter URL: <http://www.netz-bund.de/pages/mitarbges.pdf>, letzter Zugriff 21.7.2011.

Paeffgen, T.C. (1992): Betriebliche Vermögensbeteiligung in den USA, in: Recht der internationalen Wirtschaft, Heft 6, S. 463-470.

Pankoke, R. (2002): Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei mittelständischen Unternehmen. Analyse von Risiko und Ertrag für Unternehmen und beteiligte Mitarbeiter, Wiesbaden.

Park, R. / Kruse, D. / Sasil, J. (2004): Does employee ownership enhance firm survival?, in: Perotin, V. / Robinson, A. (Hrsg.): Employee participation, firm performance and survival: Advances in the economic analysis of participatory and selfmanaged firms, Amsterdam, S. 3-33).

Pendleton, A. / Robinson, A. / Wilson, N. (1995): Does employee ownership weaken Trade-Unions – Recent evidence from the UK Bus Industry, in: Economic and Industrial Democracy, 16, Heft 4, S. 577-605.

Pendleton, A. / Wilson, N. / Wright, M. (1998): The Perception and Effects of Share Ownership: Empirical Evidence from Employee Buy-outs, in: British Journal of Industrial Relations, 36, Heft 1, S. 99-123.

Petring, J. / Röbisch, K. (2010): Beteiligungsmodell: Bund hübscht Mitarbeiterfonds auf, online im Internet unter URL: <http://www.ftd.de/finanzen/investmentfonds/beteiligungsmodell-bund-huebscht-mitarbeiterfonds-auf/50062804.html>, letzter Zugriff 10.11.2011.

Pistorius, J. (2006): Kooperation und Rechtsformwahl – Die eingetragene Genossenschaft als Verlierer im Wettbewerb der haftungsbeschränkten Rechtsformen?, in: Schöning, S./Richter, J./Wetzel, H./Nissen, D. (Hrsg.): Existenzgründung – Beiträge zur Gründungsforschung, Frankfurt am Main u. a., S. 137-165.

Ponholzer, R. (2004): Sanierung von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) mit dem Schwerpunkt der aussergerichtlichen Sanierung, o. O., online im Internet unter URL: <http://www.bpw.at/veranstaltungen/1144599742.pdf>, letzter Zugriff 15.7.2011.

Priewe, J. (2007): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer? Überschätze Wirkungen von Kapital- und Gewinnbeteiligungen, in: WSI Mitteilungen, Heft 12, S. 678-684.

Priewe, J. (2001): Vom Lohnarbeiter zum Shareholder, in: Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft, Heft 22, S. 103-122.

Priewe, J./Havighorst, F. (1999): Auf dem Weg zur Teilhabergesellschaft?, Investivlöhne, gewinn- und Kapitalbeteiligungen der Arbeitnehmer in Westeuropa und den USA – eine vergleichende Bestandsaufnahme, Bonn, online im Internet unter URL: <http://library.fes.de/fulltext/fo-wirtschaft/00965toc.htm>, letzter Zugriff 2.5.2012.

Pugh, W.N. / Oswald, S.L. / Jahera Jr, J.S. (2000): The Effect of ESOP Adoptions on Company Performance Changes? in: *Managerial and Decision Economics*, 21, S. 167-180.

Quick, R. (1991): Management Buy-Outs. Motive und Anforderungsprofil, in: *WiSt*, Heft 6, S. 311 -315.

Ragnitz, J. (2006): Mehr Mitarbeiterbeteiligung an den Betrieben? Investivlöhne – ein Instrument, aber kein Ziel!, in: *Wirtschaftsdienst*, Heft 2, S. 88-92.

Ragnitz, J. (2008): Mitarbeiterkapitalbeteiligung. Kumulation von Risiken, in: *Wirtschaftsdienst*, Heft 9, S. 557.

Robinson, A. M. / Wilson, N. (2006): Employee Financial Participation and Productivity: An Empirical Reappraisal, in: *British Journal of Industrial Relations*, 44, Heft 1, S. 31-50.

Roesner, H.J. / Blome-Drees, J. / Schmale, I. (2006): Potenziale für genossenschaftliche Neugründungen im Rahmen von Handwerkerkooperationen und Unternehmensnachfolgen im nordrhein-westfälischen Mittelstand, in: *RWGV Jahresbericht 2006*, Münster, S. 9-17.

Roggemann, H. (2010): Mitarbeiterbeteiligung und Eigentum. Ein Diskussionsbeitrag zur Wirtschaftskrise, Berlin.

Rooney, P.M. (1992): Employee Ownership and Worker Participation – Effects on Health and Safety, in: *Economics Letters*, 39, Heft 3, S. 323-328.

Rosen, C. / Klein, K. J. / Young, K. M. (1986): *Employee Ownership in America: The Equity Solution*, Lexington, Vereinigtes Königreich.

Rosinus, A. (2009): *Vermögensdekonzentration und Mitarbeiterbeteiligungsgesetz*, Frankfurt am Main u. a.

Russell, R. (1985): *Sharing Ownership in the Workplace*, New York.

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2007): *Das Erreichte nicht verspielen. Jahresgutachten 2007/08*, Paderborn.

- Sagasser, B. / Sickinger, M. (2002): 3. Teil Spaltung, in: Umwandlungen, Hrsg.: Sagasser, B., 3. neubearb. und erw. Aufl., München.
- Schanz, G. (1985): Mitarbeiterbeteiligung: Grundlagen – Befunde – Modelle, München.
- Schanz, G. (1987): Mitarbeiterbeteiligung in den Vereinigten Staaten von Amerika, in: Die Betriebswirtschaft, 47. Jahrgang, S. 655-671.
- Scheffel, F. (2008): Die Reform des Genossenschaftsrechts. Bewertung und Vorschläge für weitere Verbesserungen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der eingetragenen Genossenschaft, Nürnberg.
- Schiebe, R. (2012): Insolvenzverwalter Schiebe verkauft Metallbereich / Mitarbeiter wollen PVC-Bereich übernehmen, online im Internet unter URL: <http://www.schiebe.de/index.php/news/28>, letzter Zugriff 30.4.2012.
- Schiffer, J. (2006): Planung von Management-Buy-outs, Norderstedt.
- Schlumm, H. (2006): Die Möglichkeiten der Genossenschaft werden verkannt, in: Initiativbanking, Heft 2, S. 10.
- Schmeisser, W./Lesener, L./Tschartke, C. (2007): Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von nachfolgeinduzierten Buy-out-Transaktionen unter besonderer Berücksichtigung der Banken, München und Mering.
- Schmidt, M. (2001): Gründungsmöglichkeiten und Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterunternehmen, in: Klandt, H./Nathusius, K./Mugler, J./Heil, H. (Hrsg.): Gründungsforschungs-Forum 2000, S. 217-230.
- Schmidt, M. (2009): Steuerliche Förderung riskanter Kapitalanlagen?, in: Betriebsberater Special: Mitarbeiterkapitalbeteiligung – insbesondere im Sanierungsfall, 64. Jahrgang, S. 23-26.
- Schneider, H.J. (2002): Mitarbeiter-Beteiligung. Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter, Eschborn.
- Schneider, H.J./Fritz, S. (2008): Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, in: Schneider, H.J./Klaus, H. (Hrsg.): Mensch und Arbeit . Handbuch für Studium und Praxis, 11. Auflage, Düsseldorf, S. 545-560.
- Schneider, H.-J./Fritz, S./Zander, E. (2007): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter, 6. Auflage, Düsseldorf.
- Schneider, H.J./Zander, E. (1985): Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, Freiburg.

- Schröer, E.; Freund, W. (1999): Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen, IfM-Materialien Nr. 136, Bonn.
- Schulze, R. (2002): Reformüberlegungen zum deutschen Genossenschaftsrecht aus wissenschaftlicher Sicht, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.): Reform des Genossenschaftsrechts: Anforderungen und Perspektiven, Aachen, S. 9-36.
- Schulze, R. (2006): Neues Recht – neue Chancen für die Genossenschaften, in: ZfgG, Band 56, S. 253-254.
- Sendel-Müller, M./Weckes, M. (2010): Mitarbeiterkapitalbeteiligungsgesetz – Förderungsgesetz für KMU?, Bonn.
- Sesil, J. / Kroumova, M. / Kruse, D. / Blasi, J. (2007): Broad-based Employee Stock Options in the United States: Company Performance and Characteristics, in: Management Revue, 18, Heft 2, S. 5-22.
- Sesil, J. / Kroumova, M.K. / Blasi, J.R. / Kruse, D.L. (2002): Broad-based Employee Stock Options in US ‘New Economy’ Firms, in: British Journal of Industrial Relations, 40, Heft 2, S. 273-294.
- Slodczyk, K. (2011): Das Ende eines volkseigenen Betriebes, in: Handelsblatt vom 15.09.2009, online im Internet unter URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/das-ende-eines-volkseigenen-betriebes/3259054.html>, letzter Zugriff 21.7.2011.
- Stappel, M. (1998): Jeder Mitarbeiter ist quasi Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einer Person, in: DG Bank (Hrsg.): Die Deutschen Genossenschaften 1998, Neuwied, S. 46-47.
- Stappel, M. (2000): Zur Aktualität der Genossenschaftsidee, in: ZfgG, Band 50, S. 38-48.
- Stappel, M. (2010): Neugründungen von Genossenschaften in den Jahren 2000 bis 2008, in: Münkner, H.-H./Ringle G. (Hrsg.): Neue Genossenschaften und innovative Geschäftsfelder, Bade-Baden, S. 67-81.
- Stappel, M. (2011a): Trends bei Neugründungen von Genossenschaften in Deutschland, in: ZfgG Band 61, S. 187-200.
- Stappel, M. (2011b): Genossenschaften in Deutschland. Eine Studie aus Anlass des Internationalen Jahres der Genossenschaften, in: Konjunktur und Kapitalmarkt – Eine Research-Publikation der DZ BANK AG, Frankfurt am Main.
- Stappel, M. (2011c): Neue Märkte – neue Genossenschaften, in: DG Verlag (Hrsg.): Die deutschen Genossenschaften 2010. Entwicklungen – Meinungen – Zahlen, Wiesbaden, S. 20-23.

- Steinhaus, H. (2011): Mitarbeiterbeteiligung als Krisenbewältigungsinstrument aus akteurstheoretischer Sicht, Wiesbaden.
- Stettes, O. (2008): Verbreitung und Bestimmungsgründe von Mitarbeiterbeteiligungen, in: WiSt, Heft 7, S. 369-373.
- Stracke, S./Martins, E./Peters, B.K./Nerdinger, F.W. (2007): Mitarbeiterbeteiligung und Investivlohn. Eine Literaturstudie, Düsseldorf.
- Tofaute, H. (2006): Mehr Mitarbeiterbeteiligung an den Betrieben? Rückenwind für die Mitarbeiterbeteiligung durch die Tarifpartner?, in: Wirtschaftsdienst, Heft 2, S. 79-84.
- Tornau, J. F. (2011): „Eine geniale Idee“, in: Mitbestimmung – Das Magazin der Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf, Nr.5, S. 40-44.
- Tricarico, T. (2011): Bio-Baumwolle vor dem Ausverkauf, online im Internet unter URL: http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article13522880/Bio-Baumwolle-vor-dem-Ausverkauf.html, letzter Zugriff 10.11.2011.
- Vierheller, R.(1983): Demokratie und Management. Grundlagen einer Managementtheorie genossenschaftlich-demokratisch verfasster Unternehmen, Göttingen.
- Vogt, W. (2011): Wir eG statt Ich AG. Solidarische Ökonomie hat Zukunft!, Friedrich-Ebert-Stiftung, WISO direkt, Mai 2011, Bonn.
- Volz, P. (2007): Mitarbeiterbeteiligung in Europa, Japan und den USA. Staatliche Rahmenbedingungen für finanzielle Beteiligungsmodelle, Bonn.
- Voß, E. / Wilke, P. / Maack, K. (2003): Mitarbeiter am Unternehmen beteiligen. Modelle, Wirkungen, Praxisbeispiele. Mit Musterformularen, Wiesbaden.
- Wächter H. / Koch, T. (1993): Erfolgsbedingungen für die Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern am Beispiel der „Employee Stock Ownership Plans (ESOPs)“, in: Weber W. (Hrsg.): Entgeltsysteme, Stuttgart, S. 285-312.
- Wächter, H. / Koch, T. (1992): ESOPs – Nur Vorteile? Stellungnahme zum Beitrag von Andreas G. Zetsche: ESOP – Ein steuerbegünstigtes Finanzierungs- und Mitarbeiterbeteiligungsmodell aus den USA, in: ZfB, 62. Jahrgang, Heft 3, S. 293-296.
- Wagner, K.-R. (1990a): Belegschafts-Buy-Out, in: Assmann, H.-D./Schütze, R.-A. (Hrsg.): Handbuch des Kapitalanlagerechts, München, S. 870-872.
- Wagner, K.-R. (1990b): Management Buy Out – Führungskräftebeteiligung – Arbeitnehmerbeteiligung, in: Dokumentation zum 3. Management Buy-Out-Kongress, München, S. 139-156.

Wagner, K.-R. (1993): Management Buy Out. Führungskräftebeteiligung, Arbeitnehmerbeteiligung, Grundlagen – Modellhinweise – Neue Bundesländer – Rechtspolitik, Berlin.

Wagner, K.-R. (2000): Kapitalbeteiligung von Mitarbeitern und Führungskräften. Möglichkeiten – Chancen – Visionen, Heidelberg.

Wagner, K.-R. (2011): Mitarbeiterbeteiligung - Eine strategische Option für die Deutschland AG?, online im Internet unter URL: www.raun-wagner.de/news/d20040906.pdf, letzter Zugriff 10.11.2011.

Wagner, T. (2008): Mitbesitzen, Mitverdienen, Mitentscheiden. Materielle Mitarbeiterbeteiligung und mitarbeiterorientierte Unternehmensführung, Saarbrücken.

Wang, H.C. / He, J.Y. / Mahoney, J.T. (2009): Firm-specific knowledge resources and competitive advantage: the roles of economic- and relationship-based employee governance mechanisms, in: *Strategic Management Journal*, 30, Heft 12, S. 1265-1285.

Weber, H. (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge. Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen, Wiesbaden.

Weber, M (1984): Sanierung durch Arbeitnehmer, Veröffentlichungen des Lehrstuhls für Allgemeine, Bank- und Versicherungs-Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Band 32, Nürnberg.

Weiguny, Bettina (2011): Die Träume der Genossen; Der Kampf um die Öko-mode-Firma Hessnatur steht vor der Entscheidung, online im Internet unter URL: www.seiten.faz-archiv.de/FAS/20110619/sd120110619314_1415.html, letzter Zugriff 10.11.2011.

Weiß, B. (2001): Der Management-Buy-Out als Privatisierungsinstrument in den neuen Bundesländern, Berlin u. a.

Weitnauer, W. (2003): Management-Buy-Out. Handbuch für Recht und Praxis, München.

Welbourne, T.M. / Cyr, L.A. (1999): Using ownership as an incentive: Does the “too many chiefs” rule apply in entrepreneurial firms?, in: *Group & Organization Management*, 24, Heft 4, S. 438-460.

Wessel, R. (2011): Carlyle’s Rubenstein Predicts Social Media Activism, online im Internet unter URL: <http://dealbook.nytimes.com/2011/03/01/carlyles-rubenstein-reflects-on-social-media-activism/>, letzter Zugriff 10.11.2011.

Winter, T. (2011): Kunden als ideologische Gemeinschaft, online im Internet unter URL: <http://www.faz.net/aktuell/rhein-main/wirtschaft/hess-natur-kunden-als-ideologische-gemeinschaft-1651898.html>, letzter Zugriff 10.11.2011.

Witt, P. (2001): Mitarbeiterkapitalbeteiligungen in Gründungsunternehmen, in: Klandt, H. et al. (Hrsg.): Gründungsforschungsforum 2000. Dokumentation des 4. Forums Gründungsforschung, Köln, S. 391-412.

Zerche, J. / Schmale, I. / Blome-Drees, J. (1998): Einführung in die Genossenschaftslehre. Genossenschaftstheorie und Genossenschaftsmanagement, München/Wien.

Zetsche, A.G. (1991): Ein steuerbegünstigtes Finanzierungs- und Mitarbeiterbeteiligungsmodell aus den USA, in: ZfB, 61. Jahrgang, Heft 8, S. 833-841.

Zieren, W. (1989): Unternehmungsrechtsformwahl: Analyse einer empirischen Bestandsaufnahme des mittelständischen Handwerks, Bergisch-Gladbach.

edition der Hans-Böckler-Stiftung
Bisher erschienene Reihentitel ab Band 247

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Godehard Neumann, Heinz Pfäfflin Metropolregionen zwischen Exzellenzanspruch und regionalem Ausgleich	13247	978-3-86593-140-5	20,00
Judith Beile, Beate Feuchte, Birte Homann Corporate Social Responsibility (CSR) Mitbestimmung	13248	978-3-86593-141-2	20,00
Felix Ekardt Soziale Gerechtigkeit in der Klimapolitik	13249	978-3-86593-142-9	15,00
Kerstin Windhövel, Claudia Funke, Jan-Christian Möller Fortentwicklung der gesetzlichen Rentenversicherung zu einer Erwerbstätigenversicherung	13250	978-3-86593-143-6	24,00
Arno Prangenberg, Martin Stahl, Julia Topp Verrechnungspreise in Konzernen	13251	978-3-86593-144-3	15,00
Martin Albrecht, Hans-Holger Bleß, Ariane Höer, Stefan Loos, Guido Schiffhorst, Carsten Scholz Ausweitung selektivvertraglicher Versorgung	13252	978-3-86593-146-7	23,00
Karl-Heinz Köpke Gesunde Arbeit für alle	13253	978-3-86593-148-1	24,00
Elisabeth Schwabe-Ruck „Zweite Chance“ des Hochschulzugangs?	13254	978-3-86593-149-8	32,00
Enno Balz Finanzmarktregulierung nach der Finanzmarktkrise	13255	978-3-86593-105-4	16,00
Johannes Kirsch, Gernot Mühge Die Organisation der Arbeitsvermittlung auf internen Arbeitsmärkten	13256	978-3-86593-151-1	12,00
Kerstin Bolm, Nadine Pieck, Anja Wartmann Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel	13257	978-3-86593-152-8	12,00
Christiane Lindecke Neue Arbeitszeiten für (hoch)qualifizierte Angestellte	13258	978-3-86593-153-5	12,00
Jens Ambrasat, Martin Groß, Jakob Tesch, Bernd Wegener Determinanten beruflicher Karrieren unter den Bedingungen flexibilisierter Arbeitsmärkte	13259	978-3-86593-154-2	28,00
Klaus Maack, Jakob Haves, Katrin Schmid, Stefan Stracke Entwicklung und Zukunft der Brauwirtschaft in Deutschland	13260	978-3-86593-155-9	20,00
Klaus Kost, Lienhard Lötscher, Jörg Weingarten Neue und innovative Ansätze zur Regionalentwicklung durch unternehmerische Wirtschaftsförderung	13261	978-3-86593-156-6	25,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Rechtsprobleme der tariflichen Unterbietungskonkurrenz	13262	978-3-86593-157-3	15,00
Uwe Jürgenhake, Cordula Sczesny, Frauke Füsers Berufslaufbahnen von Betriebsratsmitgliedern	13263	978-3-86593-159-7	20,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis / €
Felix Ekhardt Sicherung sozial-ökologischer Standards durch Partizipation	13264	978-3-86593-175-7	15,00
Reingard Zimmer (Hrsg.) Tarifeinheit – Tarifpluralität in Europa	13265	978-3-86593-161-0	18,00
Heiko Geiling, Stephan Meise, Dennis Eversberg Die IG Metall lokal	13266	978-3-86593-162-7	32,00
Michael Gümbel, Sonja Nielbock Die Last der Stereotype	13267	978-3-86593-163-4	28,00
Günter Pochmann, Markus Sendel-Müller, Sven Kischewski, Marion Houben Internationale Bilanzpolitik	13269	978-3-86593-165-8	29,00
Thorsten Ludwig, Holger Seidel, Jochen Tholen Offshore-Windenergie: Perspektiven für den deutschen Schiffbau	13270	978-3-86593-167-2	25,00
Achim Sollanek, Pascal Hansen Bankbilanzen nach IFRS	13271	978-3-86593-169-6	24,00
Heinz-Jürgen Klepzig, Johann Lachhammer, Ulrike Martina Dambmann Going-offshore – Standortverlagerung ins Ausland Handbuch	13275	978-3-86593-163-3	25,00
Lasse Pütz, Manuela Maschke (Hrsg.) Compliance – ein Thema für Betriebs- und Ausschüsse	13276	978-3-86593-174-0	22,00
Nora Gaupp Wege in Ausbildung und Ausbildungslosigkeit	13277	978-3-86593-176-4	18,00
Wiebke Friedrich, Christoph H. Schwarz, Sebastian Voigt Gewerkschaften im demokratischen Prozess: 10 internationale Beiträge	13278	978-3-86593-177-1	29,00
Karl-Jürgen Bieback Verfassungs- und sozialrechtliche Probleme einer Anderung der Beitragsbemessungsgrenze in der GKV	13280	978-3-86593-182-5	15,00
Karl-Hermann Böker, Ute Demuth, Achim Thannheiser, Nils Werner Social Media – Soziale Medien?	13281	978-3-86593-180-1	15,00
Stefan Stracke, Klaus Maack Transfer guter Praxis – Ansätze zur Lösung demo- grafischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie	13282	978-3-86593-183-2	18,00

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH
Kreuzbergstraße 56
40489 Düsseldorf
Telefax 0211-408 00 90 40
E-Mail mail@setzkasten.de

Hans-Böckler-Stiftung

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

Mitbestimmungsförderung und -beratung

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen, zu Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden.

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßige Konjunkturprognosen vor.

Forschungsförderung

Die Forschungsförderung finanziert und koordiniert wissenschaftliche Vorhaben zu sechs Themenschwerpunkten: Erwerbsarbeit im Wandel, Strukturwandel – Innovationen und Beschäftigung, Mitbestimmung im Wandel, Zukunft des Sozialstaates/Sozialpolitik, Bildung für und in der Arbeitswelt sowie Geschichte der Gewerkschaften.

Studienförderung

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

Öffentlichkeitsarbeit

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst „Böckler Impuls“ begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin „Mitbestimmung“ und die „WSI-Mitteilungen“ informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft.

Mit der Homepage www.boeckler.de bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung

Hans-Böckler-Straße 39 Telefon: 02 11/77 78-0

40476 Düsseldorf

Telefax: 02 11/77 78-225

Die vorliegende Studie gibt einen Literaturüberblick zum Thema Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen.

Die Untersuchung spricht von Belegschafts-Buy-Outs (BBO) oder Employee-Buy-Outs (EBO), wenn die gesamte Belegschaft oder zumindest ihr überwiegender Teil gemeinschaftlich das Arbeit gebende Unternehmen übernimmt. In Abgrenzung zur bloßen Mitarbeiterbeteiligung und zum Management Buy Out (MBO) soll hier von einem BBO oder EBO gesprochen werden, wenn die Gesamtheit der Mitarbeiter, die nicht der obersten Leitungsebene angehören, mehr als 50% der Stimmrechte eines Unternehmens übernimmt.

Einen besonderen Einblick in die Gestaltungsmöglichkeiten einer Übernahme von Unternehmen durch Belegschaften werden durch die Vorstellung der in den USA weit verbreiteten Employee Stock Ownership Plans (ESOP) vermittelt. Diese sind aufgrund der staatlichen Förderung durch steuerliche Vergünstigungen weit verbreitetes Instrument der Übergabe des Unternehmens im Rahmen von Nachfolgeregelungen.

Neben dem ESOP werden seit langem auch Genossenschaftsmodelle als Lösungsmöglichkeiten für Unternehmensübernahmen befürwortet. Drohender Arbeitsplatzverlust und geringe Aussichten auf neue Arbeitsplätze führen dazu, das Arbeit gebende Unternehmen in eigener Regie weiterzuführen. Die vorliegende Studie diskutiert Vor- und Nachteile einer solchen Übernahme im Krisenfall.

Die Arbeit schließt mit der Darstellung von Erfolgsfaktoren von Übernahmen und einer Checkliste, die eine erste Orientierung zur Einschätzung von Chancen und Risiken einer Unternehmensübernahme durch Belegschaften geben soll.



9 783865 931863

ISBN 978-3-86593-186-3

€ 20,00