

# DIE MANAGEMENT-BUY-OUT-STIFTUNG

## Eine Win-win-Gestaltung bei Unternehmensnachfolgen für den Mittelstand

von Christoph Mecking, Berlin, und Jürgen Schlichting, Luzern / Schweiz

**Für jährlich knapp 100.000 Unternehmen wird in Deutschland ein Nachfolger gesucht. In diesen Fällen kommt es darauf an, die Interessen der Unternehmer und der potenziellen Nachfolger, aber auch die der Beschäftigten zu beachten: Kann eine Firma mangels geeigneter Nachfolgeregelung nicht weitergeführt werden, entfallen Ertragschancen und letztlich auch die Arbeitsplätze. Im Mittelstand kommt bei 40 % der anstehenden Firmennachfolgen der neue Inhaber nicht aus dem Familienkreis. Ein Verkauf an das Management, an Mitarbeiter oder betriebsfremde Dritte ist immer die Alternative. Gerade in der Krise häufen sich allerdings die Fälle, dass ein Kandidat die notwendige Sachkunde und das Interesse einbringt, ihm aber das notwendige Kapital fehlt. In dieser Situation kann die Gestaltungsidee der Management-Buy-Out-Stiftung (MBO-Stiftung) weiterhelfen.**

### NACHFOLGE-SITUATIONEN

Unternehmen, für die eine Nachfolge ansteht, kann man meist einer der drei folgenden Gruppen zuordnen:

1. Hervorragend arbeitende und gut bewertete Unternehmen, die problemlos einen Nachfolger finden – häufig einen strategischen Investor bzw. ein Unternehmen aus dem Umfeld der Wettbewerber,
2. Unternehmen mit Entwicklungspotenzial, jedoch ungeklärter Nachfolgeregelung,
3. Unternehmen, die aufgrund ihrer wirtschaftlichen Lage praktisch unverkäuflich und dementsprechend auch nicht übertragbar sind.

In den Unternehmen der zweiten Gruppe ist oft ein potenzieller Nachfolger in Reichweite; er und der Inhaber könnten sich eine Übergabe im Grundsatz vorstellen. Der mögliche Nachfolger kann jedoch mangels Eigenkapital den Kaufpreis nicht bezahlen und erhält von seiner Bank aufgrund der mit einer Finanzierung verbundenen Risiken auch keinen entsprechenden Kredit.

### GESTALTUNGSKONZEPT

Bei der MBO-Stiftung (Abb.) bringt der bisherige Inhaber sein Unternehmen oder Anteile davon in eine gemeinnützige Förderstiftung ein; ihr fließen dann die Erträge des Unternehmens zu. Von diesem Einkommen der Stiftung kann der Stifter eine so genannte Stifterrente nach § 58 AO in Höhe von maximal einem Drittel erhalten. Zwei Drittel des Stiftungseinkommens werden nach Abzug der Verwaltungskosten für die steuerbegünstigten Zwecke verwendet, die der Stifter selbst festlegen kann.

Der potenzielle Nachfolger des bisherigen Inhabers kann nun die Geschäftsführung übernehmen, ohne dass bereits jetzt eine beiderseitige Bindung durch eine Eigenkapitalbeteiligung besteht. Die Bedingungen des späteren – von beiden Seiten gewünschten – Erwerbs von Eigenkapitalanteilen durch den Nachfolger sind jedoch zu Beginn festzulegen. Sie betreffen

- den Kaufpreis, der sich etwa aus dem Verkehrswert zum Zeitpunkt der Einbringung in die Stiftung ergibt. Erhöht der Erwerber durch seine erfolgreiche Tätigkeit diesen Wert, erhält er das Unternehmen später zu einem sehr günstigen Kaufpreis, der erst beim Erwerb von der Stiftung fällig wird;
- die Leistungsziele, die der Nachfolger innerhalb eines zu bestimmenden Zeitraumes erfüllen muss, um sich für die Übernahme von Anteilen zu qualifizieren;
- die Vergütungselemente (z.B. leistungsbezogene Tantiemen), die dem Nachfolger den Aufbau eines Kapitalstocks zwecks Anteilsübernahme ermöglichen;
- einen Zeitplan, der dem Übernahmeprozess zugrunde zu legen ist.

Die Förderstiftung muss weder selbst einen Unternehmensnachfolger suchen noch sich in das operative Geschäft des Unternehmens einmischen; sie übt lediglich während einer Übergangszeit die Gesellschafterrechte aus und ist für die Auszahlung der Stifterrente und die Erfüllung ihrer gemeinnützigen Zwecke verantwortlich.

Der Kaufpreis selbst fließt der Stiftung entsprechend dem Zeitplan in Raten oder in einer Summe zu. Die Stiftung sichtet auf diese Weise ihr Vermögen um – von der grundsätzlich eher risikoreichen Anlagekategorie Eigenkapital (Private Equity) in eine risikoärmere Anlagekategorie (z.B. Renten- oder Mischportfolio). Sie vergütet dem Stifter – dem früheren Unternehmer – weiterhin die Stifterrente in Höhe von einem Drittel ihres Einkommens aus dem nunmehr umgeschichteten Vermögen.

### VORAUSSETZUNGEN

Vorbereitung, Gründung und Betrieb einer MBO-Stiftung bedürfen selbstverständlich einer kompetenten Beratung und einer detaillierten vertraglichen Regelung. Um das jedem Unternehmen innewohnende Insolvenzrisiko für die Stiftung und negative steuerliche Wirkungen auszuschließen, sind nur Unternehmen in der Rechtsform einer Kapitalgesellschaft (Aktiengesellschaft, Gesellschaft mit beschränkter Haftung) geeignet. Personengesellschaften (Kommanditgesellschaft, offene Handelsgesellschaft, Einzelkaufmännisches Unterneh-

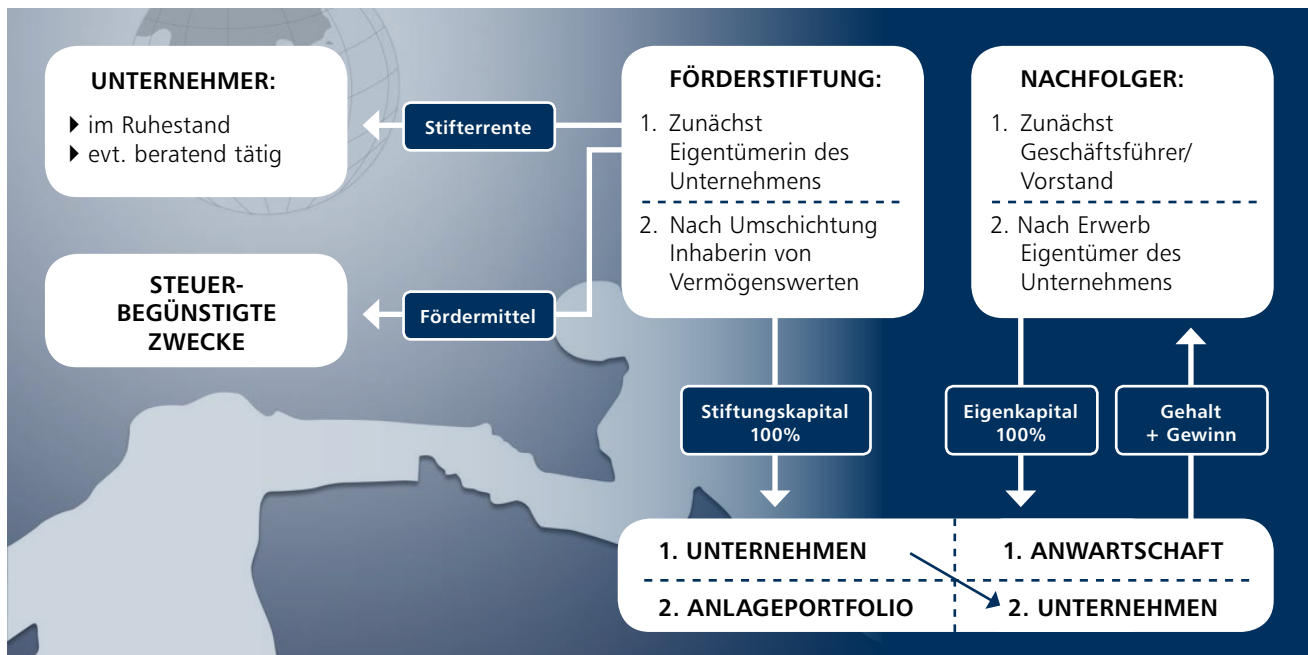


Abb.: Modell der Management-By-Out-Stiftung:

1. Unternehmen ist in Förderstiftung eingebracht.
2. Unternehmen wurde vom Nachfolger schrittweise von der Förderstiftung erworben.

men) müssen gegebenenfalls vorher in die Rechtsform einer Kapitalgesellschaft umgewandelt werden.

In den meisten Fällen ist dringend zu empfehlen, den Aufsichtsrat (AG) oder Beirat (fakultativ bei GmbH) aktiv in diesen Prozess einzubeziehen und in Hinblick auf die notwendige enge Begleitung entsprechend zweckorientiert zu besetzen. Dort müssen dringend die unternehmerischen Erfahrungen und Begabungen vertreten sein, die es ermöglichen

- den nunmehr verlängerten Übergabezeitraum (und Loslösungsprozess seitens des Altinhabers) stützend zu begleiten und die damit verbundenen, hinreichend bekannten Konfliktpotenziale abzufedern,
- dem Nachfolger mit Rat und Tat zur Seite zu stehen,
- Fehlentwicklungen frühzeitig zu erkennen und steuernd einzugreifen, wo immer dies im Sinne des Unternehmens und des neuen Eigentümers (Stiftung) erforderlich ist und der Nachfolgeregelung zum Erfolg verhilft.

Im Falle einer GmbH ist der Beirat mit den entsprechenden Vollmachten zur aktiven Beratung auszustatten.

Die wichtigste Voraussetzung ist jedoch der Wille aller Beteiligten zum gemeinsamen Erfolg dieser zukunftsichernden Nachfolgelösung, an erster Stelle des Altunternehmers und des Nachfolgers.

**INITIATIVE**

Für den ersten Schritt kommen Inhaber und Nachfolger in Betracht. Auch Fundraiser gemeinnütziger Organisationen können das Modell initiieren, wenn sie Kenntnis von geeigneten, zur Nachfolge anstehenden Unternehmen haben. Insbesondere aber sind es die Steuerberater und Wirtschaftsprüfer, die mit ihren Mandanten gemeinsame Lösungen erarbeiten

und dabei eine MBO-Stiftung in die Betrachtung einbeziehen sollten.

Zur Selektion von Unternehmen auf der Suche nach einem Nachfolger gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Ein sehr umfangreiches Angebot findet sich im Internetportal [www.nexxt-change.de](http://www.nexxt-change.de), welches als Gemeinschaftsinitiative von Bundeswirtschaftsministerium, Banken, Kammern und Verbänden betrieben wird. Anzeigen in den überregionalen Tageszeitungen und Veröffentlichungen der Industrie- und Handelskammern können ebenfalls hilfreich sein.

**KURZ & KNAPP**

Das Modell der Management-Buy-Out-Stiftung macht die Unternehmensnachfolge in Fällen möglich, in denen es einem geeigneten Nachfolgeunternehmer an dem notwendigen Eigenkapital fehlt. Altinhaber, Nachfolger und Allgemeinheit gewinnen durch die zeitliche Streckung des Überganges und die Zwischenschaltung einer Stiftung als vorübergehende Eigentümerin des zu übertragenden Unternehmens. Die Übergangsphase dient als Zeit der Bewährung für den Nachfolger und gibt ihm die Möglichkeit des Kapitalaufbaus zur späteren Übernahme. Der Altinhaber sichert durch den Fortbestand des Unternehmens seine Altersversorgung in der Form einer regelmäßigen Stifterrente. Der Erhalt der Arbeitsplätze sowie die gemeinnützige Zweckverwirklichung durch die Stiftung sind weitere wichtige Teilergebnisse dieses Modells. ■

Dr. Christoph Mecking ist Rechtsanwalt und geschäftsführender Gesellschafter des Instituts für Stiftungsberatung; [c.mecking@stiftungsberatung.de](mailto:c.mecking@stiftungsberatung.de); [www.stiftungsberatung.de](http://www.stiftungsberatung.de);  
 Jürgen Schlichting, lic.rer.pol, ist Unternehmensberater und geschäftsführender Gesellschafter der ebc International GmbH, [j.schlichting@ebc-international.com](mailto:j.schlichting@ebc-international.com); [www.ebc-international.com](http://www.ebc-international.com)

