

# Nachfolge und Mitarbeitendenbeteiligung



Wer wir sind:

Bechler Kollaborationsberatung Rechtsanwalts-GmbH

*Wir gestalten Baupläne der Zusammenarbeit und  
begleiten Menschen in die neuen Strukturen.*





Was sind Ihre  
Erwartungen?

Schreiben Sie bitte in den Chat

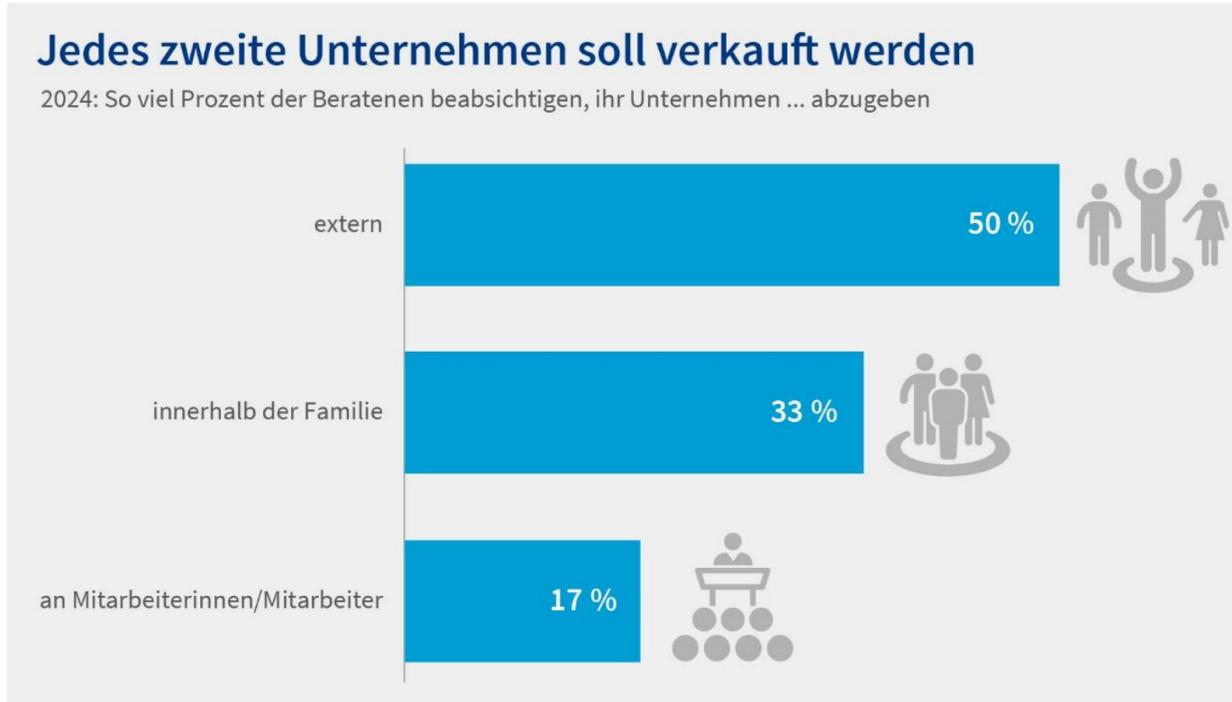
# Worüber wir heute sprechen

1. Für wen?
2. Herausforderungen der Nachfolge und unser Blick darauf
3. Organisationsentwicklung und Organisationsdesign als Weg für den Übergang
4. Die 10 Schritte der Nachfolge
5. Mitarbeitendenbeteiligung
6. Finanzen
7. Gestaltungsvorschläge

## Für wen ist dieser Vortrag?

- Für Übergebende von Unternehmen mit einer starken Unternehmenskultur, die Teil des Geschäftsmodells ist.
- Für Übernehmende, die Führung, Verantwortung und vielleicht auch Eigentum an einem Unternehmen übernehmen wollen.

# Für wen?



Quelle: DIHK-REPORT UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2024

## Für wen?

### How to sell your company and not your soul (I)

Klaus Eberhardt, Süddeutsche Zeitung 2024 (*Wenn der Chef seinen Mitarbeitern die Firma überschreibt*):

Die Münchner Softwarefirma Iteratec ist einer dieser Hidden Champions, für die Deutschland so bewundert wird. Das Wirtschaftsmagazin brand eins hat das Unternehmen als **besten IT-Dienstleister 2024** ausgezeichnet. Zu seinen Kunden zählen die Deutsche Bahn, BMW und die Stadtwerke München.

„Geld war uns nie wichtig. Wir haben nie gesagt, wie schnell wir wachsen wollen, wie viel Geld wir verdienen wollen, wie viel Marktanteil wir haben wollen.“ Man habe einfach versucht, **die besten Leute einzustellen**, die sich finden ließen und zum Team passten. Diese hätten erfolgreich Projekte gestaltet, die zu zufriedenen Kunden geführt hätten. Und diese Kunden hätten den IT-Dienstleister immer wieder beschäftigt und weiterempfohlen. So sei das Unternehmen gewachsen – so laufe es auch heute noch. **„Diesen Erfolg durch einen Verkauf für Geld aufs Spiel zu setzen, konnte ich mir nicht vorstellen“**, sagt Eberhardt.

# Für wen?

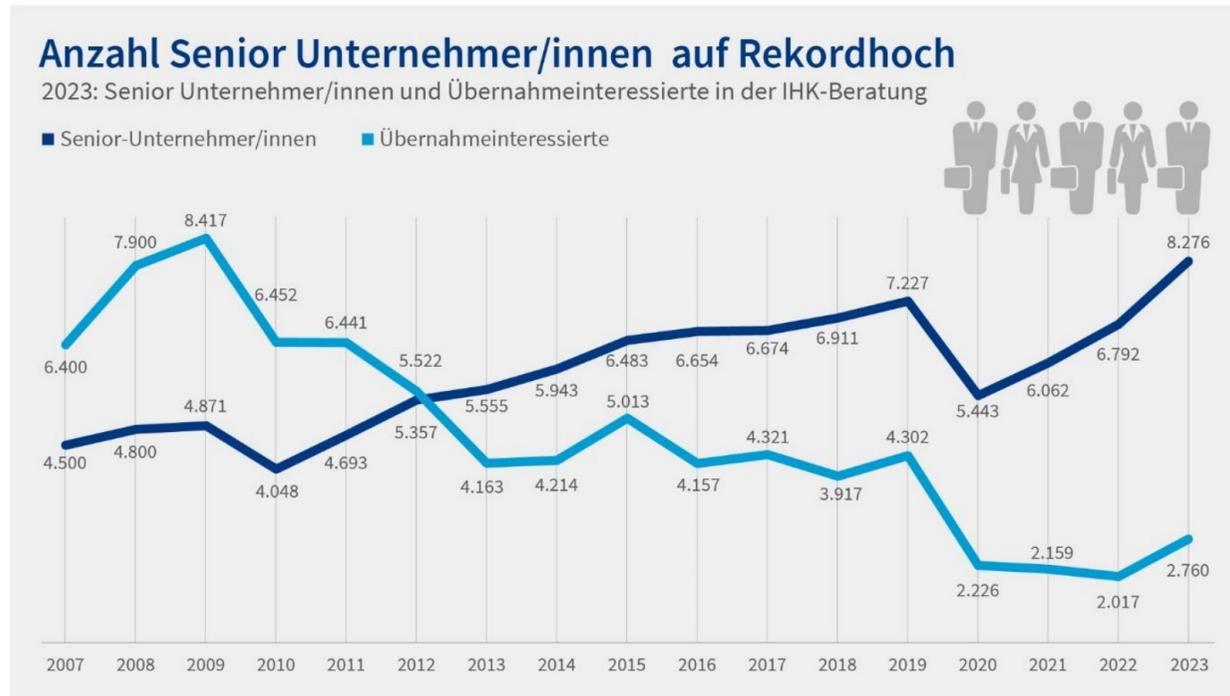
## How to sell your company and not your soul (II)

„Wenn sie an ein Private-Equity-Unternehmen verkaufen, dann wollen die meist möglichst schnell möglichst viel Geld damit verdienen“, sagt Eberhardt. Damit das gelinge, würden ambitionierte Businesspläne geschrieben, es werde sehr viel Druck aufgebaut und oft auch Personal gekürzt. Der Verkäufer müsse an Bord bleiben und den neuen Kurs unterstützen, auch wenn er der Unternehmenskultur zuwiderlaufe. „Das geht nur, wenn Geld für die Motivation eine wichtige Rolle spielt“, sagt Eberhardt. „Wenn aber das Gegenteil gilt – wie bei uns –, dann verbietet sich dieser Weg.“ Das Gleiche gelte für strategische Investoren, weil die ähnlich tickten.

„Ich gebe mein Unternehmen aus der Hand, ohne den **maximalen** Ertrag zu erzielen“, sagt Eberhardt. „Wir haben auf eine Menge Geld verzichtet. Aber das war es uns wert.“

**„Er wolle beim Rasieren morgens nicht das Licht im Bad ausmachen müssen. Und vielleicht als derjenige gelten, der einer mutigen Idee zum Durchbruch verholfen hat.“**

# Die Herausforderung I



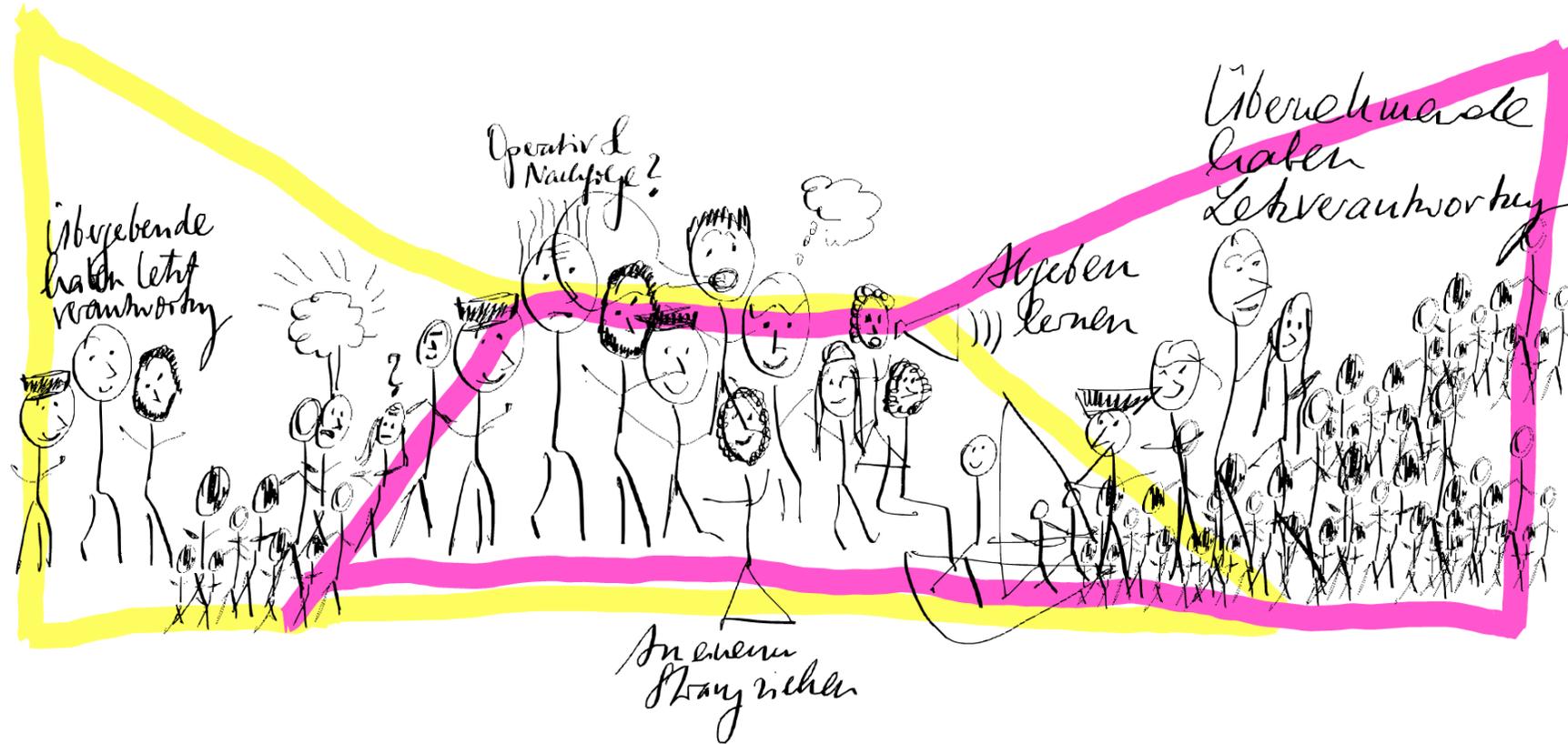
Quelle: DIHK-REPORT UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2024

# Unser Blick

**Nachfolge als Chance** und nicht als Problem.

- 1. Innovation und Nachhaltigkeit:** Die Nachfolge bietet die Möglichkeit, Geschäftsmodelle zu modernisieren und nachhaltige Praktiken einzuführen, wodurch das Unternehmen zukunftsfähiger wird.
- 2. Neue Geschäftsfelder:** Nachfolger können bestehende Strategien hinterfragen und neue Marktsegmente erschließen, was die Wettbewerbsfähigkeit erhöht.
- 3. Unternehmertum und Mitarbeiterbindung:** Eine gelungene Nachfolge fördert Beteiligung und Verantwortung der Mitarbeitenden, was die Unternehmenskultur stärkt.
- 4. Finanzierung und Rechtsform:** Die Anpassung der Unternehmensstruktur und -finanzierung während der Nachfolge kann langfristigen Erfolg sichern und neue Finanzierungsmöglichkeiten schaffen.

# Die Herausforderung II



# Übergebende

Die Unternehmensübergabe ist eine **persönliche Herausforderung** für die Übergebenden..

Übergebende müssen **das Unternehmen „ready to Nachfolge“** machen, d.h. so gestalten, dass einfacher Nachfolgende gefunden werden können und diese geordnet einsteigen können.

Gleichzeitig müssen Übergebende **selbst „ready to Nachfolge“** werden, um das Unternehmen auch **emotional übergeben** zu können.

# Übernehmende

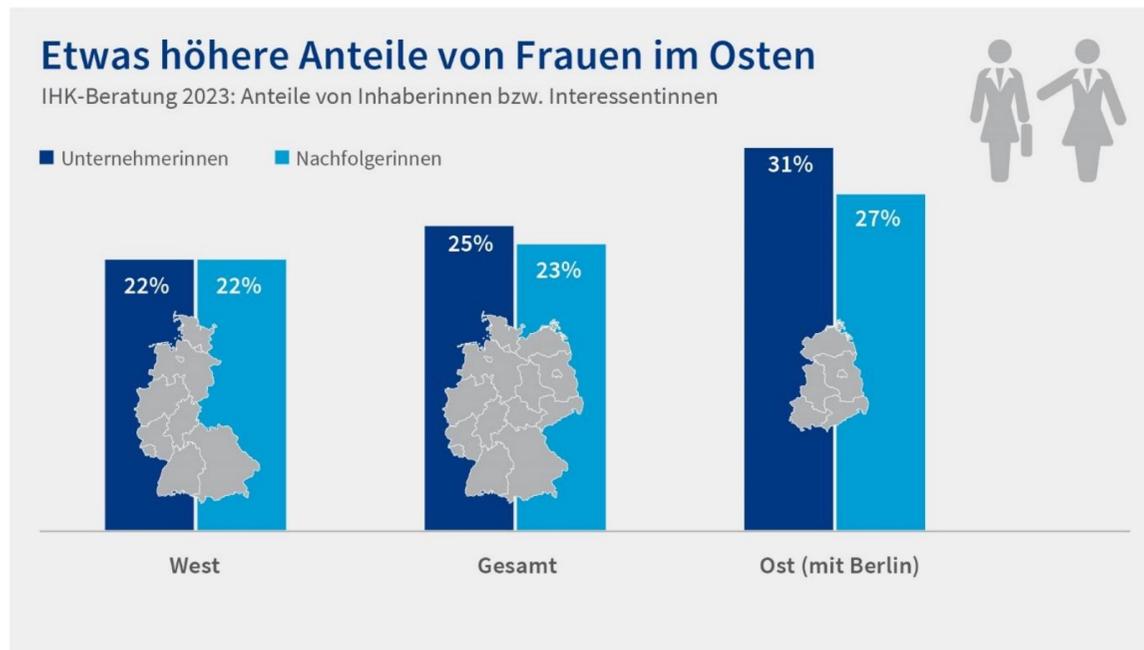
Von der Arbeitnehmer:in zur Unternehmer:in ist manchmal ein weiter Weg.

Es fehlt häufig am finanziellen und fachlichen Hintergrund bzw. an Führungserfahrung.

Hier bedarf es eines Aufbaus der potenziell nachfolgenden Mitarbeitenden und schrittweise steigender Mitsprache bzw. Verantwortungsübertragung.

# Übernehmerinnen

Anteil der Frauen bei etwa einem Viertel



Quelle: DIHK-REPORT UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2024

# Herausforderung der Beratung

- Aufgaben und Rollen von den Eigentümer:innen lösen und im Rahmen einer **Transformationsphase** Verantwortung an die Nachfolger:innen übergeben.
- Dabei stellt sich für die Berater:innen insbesondere die Herausforderung des **Interessenskonfliktes** und die Chance, eine **Haltung von Allparteilichkeit** für die Parteien zu bewahren.
- Dies wird durch möglichst große Transparenz insbesondere bei wirtschaftlichen Themen ermöglicht.

# Organisationsentwicklung und Organisationsdesign als Weg für den Übergang.

- Wie gestalten wir den **Prozess**, so dass die Nachfolge ein Erfolg wird?
- Wer entscheidet in welchem Umfang über die **zukünftige Strategie** des Unternehmens?
- **Welche Nachfolger:innen** brauchen wir für die Zukunft des Unternehmens?
- **Wer konkret** soll Nachfolger:in werden und wie wird darüber **entschieden**?
- Wie **erlangen** die Nachfolger:innen die **Kompetenzen**, die ihnen für ihre zukünftigen Aufgabe noch fehlen?
- Was ist die **richtige Struktur** bzw. das passende Organisationsdesign für die Nachfolge?

# Foren

- Inhaber:innen ggfs. mit oder ohne Fremdgeschäftsführung
- Aspirant:innen und Nachfolger:innen
- Alle Mitarbeiter:innen
- Umwelt: Steuerberater:innen und andere Stakeholder (Kammern, Finanzamt u.a.)

## Die 10 Schritte

- **Schritt 1: Entwicklung Nachfolgestrategie mit Inhaber:innen**
  - Individuelle Ebene (Altersvorsorge, persönliche Interessen)
  - Organisationscheck (Kulturdiagnose, vereinfachte Due Dilligence, vereinfachte Wertberechnung)
  - Klärung der Übergabeform
  - Erstes Anforderungsprofil Übernehmende
- **Schritt 2: Suche/Findung/Onboarding/Einbeziehung Nachfolger:innen**
  - Auswahl-/Findungsprozess Aspirant:innen/Nachfolger:innen (intern oder extern?)
  - Definition gemeinsame Prozessstrategie

## Die 10 Schritte

- **Schritt 3: Erstellung Prototyp Nachfolgemodell**
  - Erstellung Nachfolgemodell/Prototyp (ggf. co-kreativ mit Nachfolger:innen)
  - Strategie/Anpassung Geschäftsmodell/Business Plan („ready to Nachfolge“)
  
- **Schritt 4: Due Diligence, Unternehmensbewertung und Kaufpreisfindung**
  
- **Schritt 5: Finanzierung Kaufpreis (ggf. Förderungen)**
  - Erarbeitung Finanzierungsgestaltung für Nachfolger:innen unter Berücksichtigung von Steuer, wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit und Kapitalstruktur des Unternehmens ((Gesellschafter-) Darlehen, Fremd- oder Eigenkapital)
  - Prüfung Finanzierungsmöglichkeiten
    - Eigenfinanzierung, Finanzierungsplan
    - Darlehen (Gesellschafter- oder Bankdarlehen einschließlich Förderkredite KfW usw.)

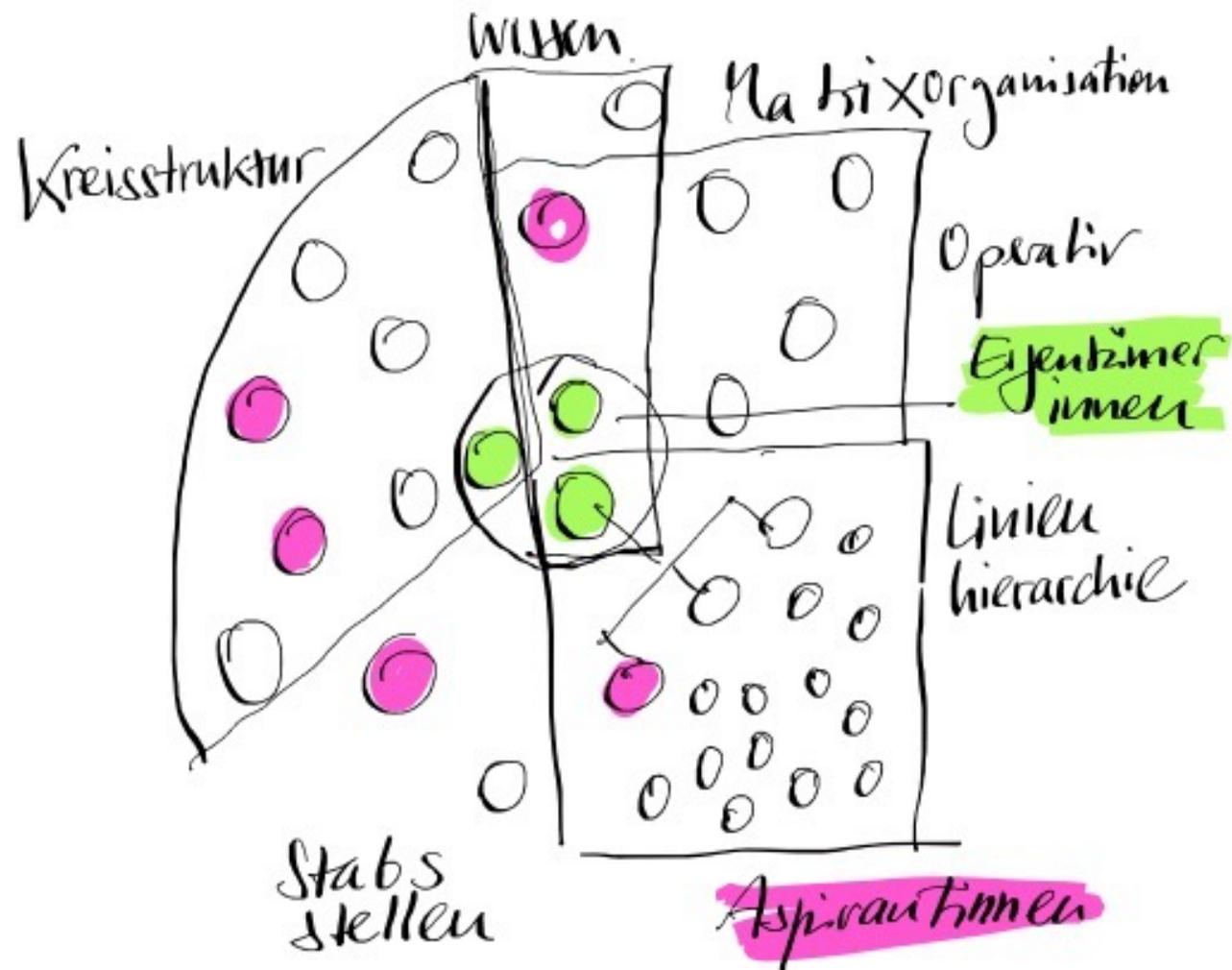
## Die 10 Schritte

- **Schritt 6: (neues) Organisationsdesign**
  - Co-kreative Erstellung Organisationsdesign mit Unternehmer:innen (einschließlich Managementstruktur und Entscheidungsprozessen (Rollen & Aufgaben))
  - ggf. Etablierung Change-Team für Implementierung Organisationsdesign
  - Ggf. (soziokratische) Wahlen von Personen in Rollen
  
- **Schritt 7: Einbindung Umwelt**
  - Einbindung Steuerberater:in/Rechtsanwält:in/Behörden (Finanzamt), soweit noch nicht geschehen
  
- **Schritt 8:**  
**Verhandlungen/Vertragserstellung/Vertragsabschluss/Eigentumsübertragung**

# Die 10 Schritte

- **Schritt 9: Posttransaktion**
  - Einarbeitung der Nachfolgenden, Wechsel in die Unternehmer-, Inhaberinnen- und Führungsrolle
  - Ökonomisches Verständnis und Finanzgrundlagen, Grundlagen Planung und Management
  - Strategie- und Vision der Nachfolger:innen (ggf. eigene Vorstellungen und Konzepte umsetzen: Änderung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots; Optimierung der Geschäftsprozesse, Konsolidierung; Innovationsmanagement, Expansion)
- **Schritt 10: Offboarding Übergebende (nach gemeinsamer Führungsphase)**
  - Verkauf restliche Anteile gemäß vorab entwickelter Verkaufsstrategie
  - Übergabe verbliebene Aufgaben

Auswahl – wer entscheidet?



# Methode: Entscheidungen im Rahmen der Nachfolge und Auswahl der Nachfolgenden aus den eigenen Reihen

Wir nutzen die Grundsätze der **Soziokratie**, um ...

*... im Transformationsprozess nach Möglichkeit „alle mitzunehmen“ und möglichst*

*... Argumenten einen Vorzug zu geben gegenüber der Ausübung von **Macht**.*

# Mitarbeitendenbeteiligung

- Materielle Mitarbeitendenbeteiligung/„Mitunternehmer-Risiko“

Partizipation von Mitarbeitenden am Erfolg und/oder Kapital/Wert // Wie verteilen wir Risiko und Gewinne?

*Insbesondere Mitarbeiterkapitalbeteiligung (z.B. Genussrechte oder stille Beteiligung). Ggf. Anpassung des Vergütungsmodells erforderlich.*

- Immaterielle Mitarbeitendenbeteiligung/„Mitunternehmer-Initiative“

Partizipation an Entscheidungen im Unternehmen // Wer nimmt in welchem Umfang an welcher Entscheidung teil?

*Information, Konsultation, Mitwirkung und (Mit-) Entscheidung*

## Materielle Mitarbeitendenbeteiligung/„Unternehmer-Risiko“

- Beteiligung am Gewinn
  - Gewinnbeteiligung über Lohn: Bonus/Tantieme
  - Mitarbeitendenkapitalbeteiligung wie (typisch) stille Beteiligung oder Genussrechte
  - Mitarbeitenden-Beteiligungsgesellschaft
  - Mitarbeitenden-Genossenschaft als Holding (die eG schirmt den Wert gegenüber den Mitgliedern ab)
- Beteiligung am Wert
  - Virtuelle Geschäftsanteile (z.B. VSOP)
  - Echte Geschäftsanteile (z.B. GmbH-Anteile aber auch Belegschaftsaktien)

## Exkurs: Zukunftsfinanzierungsgesetz

- Erhöhung des jährlichen Freibetrags für Mitarbeiterkapitalbeteiligung/Vermögensbeteiligung von bislang 1.440 € auf 2.000 € (§ 3 Nr. 39 EStG)
  - Verschenken der Kapitaleinlage oder als (sozialversicherungspflichtige) Entgeltumwandlung
- Voraussetzungen
  - Freiwillige Leistung des Arbeitgebers, die grundsätzlich allen Mitarbeitenden offensteht, die ein Jahr oder länger ununterbrochen in einem gegenwärtigen Dienstverhältnis stehen
  - Eine der privilegierten Vermögensbeteiligungen in Form von Sachbezügen, z.B. typisch stille Beteiligung, Genussrechte usw.

## Exkurs: Typisch stille Beteiligung

- Mitarbeitende legen in ihr Unternehmen für eine bestimmte Laufzeit eine Kapital-Einlage ein. Im Gegenzug erhalten sie Zinsen und/oder einen prozentualen Anteil am jährlichen Gewinn.
  - Die Kapital-Einlage kann den Mitarbeitenden auch jeweils vom Unternehmen bis zu einer Höhe von jährlich 2.000 € steuer- und sozialversicherungsfrei geschenkt werden oder im Wege der Entgeltumwandlung bis jährlich 2.000 € steuerfrei in die Kapitaleinlage eingebracht werden.
- Optional: Verlustbeteiligung (bis zur Höhe der Einlage)
- Nach Laufzeitende erhalten die Mitarbeitenden ihre Kapitaleinlage zurück (soweit diese nicht durch Verlust aufgezehrt wurde), was – da bereits versteuert bzw. steuerfrei eingebracht – nicht versteuert werden muss.
- Während der Laufzeit erhalten die Mitarbeitenden Zinsen/eine Gewinnbeteiligung, die statt Lohnsteuer und Sozialversicherungsbeiträgen lediglich mit Kapitalertragssteuer + Soli besteuert werden.

# Immaterielle Mitarbeitendenbeteiligung/ „Unternehmer-Initiative“

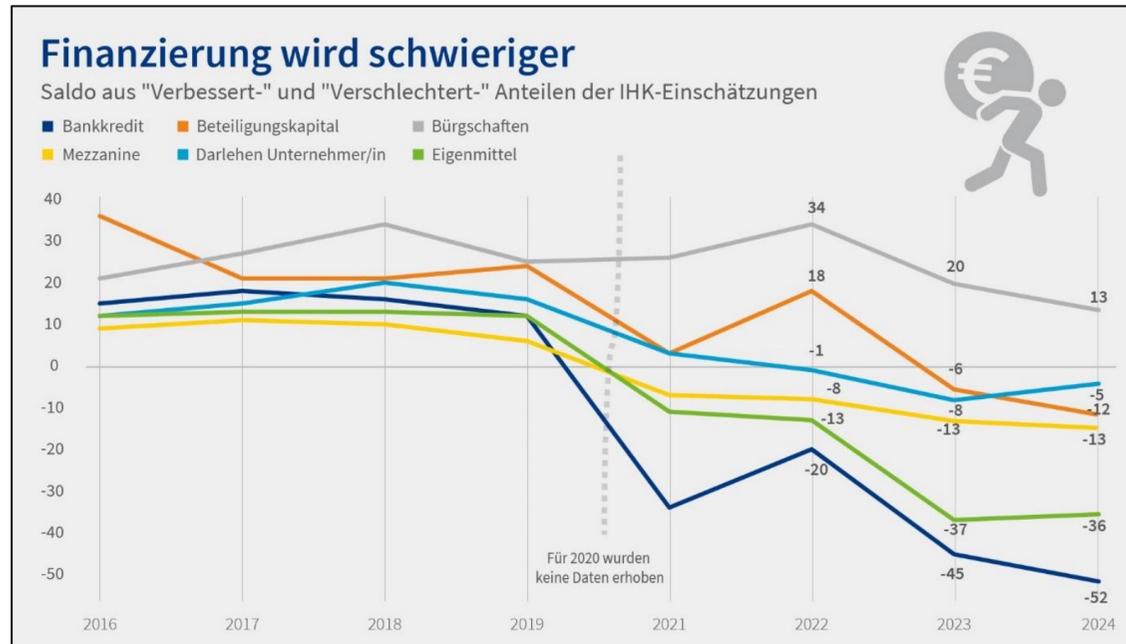
- Auskunfts- und Informationsrechte
  - gesetzliche Auskunfts- und Informationsrechte ggf. abweichend gestalten
  - aus OE-Sicht: Transparenz und Selbstorganisation in Unternehmen hängen eng zusammen (Konkurrenz, Wissensverlust)
- Mitentscheidungs- bzw. Stimmrechte
  - Beteiligung an Entscheidungs- und Führungsprozessen (z.B. *Management by participation*)
  - rechtlich oder kulturell gestaltbar
  - abhängig von Rechtsform, Organisationsdesign und Rolle/Funktion der jeweiligen Person
  - Organisationssysteme der Mitbestimmung: Hierarchische Organisation, Matrix-Organisation, Kreisorganisation oder Mischform

# Verhältnis von Nachfolge an die Mitarbeitenden und Mitarbeitendenbeteiligung

- Aufbau von Nachfolgenden: Eine kluge Mitarbeitendenbeteiligung ermöglicht den Aufbau von Nachfolgenden bzw. Führungskräften. Durch z.B. frühzeitige Einbeziehung und Mitentscheidung werden erforderliche Fähigkeiten und Wissen praktisch erlernt.
- Finanzierung: Die Beteiligung am Gewinn/Mitarbeiterkapitalbeteiligung ermöglicht es den potentiell Nachfolgenden, Kapital zu akkumulieren, womit nach wenigen Jahren bereits ein Teil der Kaufpreiszahlung abgedeckt ist.
- Nachhaltig florierendes Unternehmen: Eine Mitarbeitendenbeteiligung kann Ungerechtigkeiten im Hinblick auf die Auswahl der Nachfolgenden teils abfedern und unterstützt die Sicherung des wertvollen Personals.
- Unterstützung bei Übergabeprozess: Eine immaterielle Mitarbeitendenbeteiligung kann im Rahmen des Übergabeprozesses die ggf. durchgeführten Umstrukturieren/Neuausrichtungen unterstützend begleiten.

# Finanzen

Finanzierungskanäle werden enger



Quelle: DIHK-REPORT UNTERNEHMENSNACHFOLGE 2024

# Herausforderung bei der Finanzierung

## **Problem: Interessendifferenz bei der Finanzierung der Nachfolge/Finanzierungsproblematik**

Übergebende haben Interesse an hohem Kaufpreis (insbesondere für die Altersversorgung).

↔ Oft ist bei Übernehmenden nicht genug Kapital vorhanden (da nachfolgende Mitarbeitende nach Kompetenz und nicht nach Liquidität ausgewählt werden sollten). Zudem sind Bankkredite schwer zu erlangen bzw. teuer.

### **→ Lösungsansätze**

- Zusammenstellung eines Finanzierungsmodells, mit dem gemeinsam am Erfolg des Unternehmens gearbeitet wird mit erhöhten Gehältern und Tantiemen, die der Finanzierung dienen sowie (disquotalen) Gewinnausschüttungen, die sowohl der Finanzierung als auch der Altersversorgung der Übergebenden dienen.
- Zusätzlich kann (vorab) mittels einer typisch stillen Beteiligung steuerprivilegiert Liquidität bei den Nachfolgenden aufgebaut werden, die später im Rahmen der Nachfolge einen Teil des Kaufpreises abdeckt.
- Gesellschafterdarlehen und Förderkredite können auch Teil des Finanzierungskonzepts sein.
- Vorbereitung eines geringeren Unternehmenswerts über mehrere Jahre durch Erhöhung der Ausgaben/Vorab-Verteilung an die Nachfolgenden

# Deal-Beispiel I: Management-Buyout an einzelne Mitarbeitende mit vorheriger Mitarbeitendenbeteiligung

- Ermittlung und Einigung auf Unternehmenswert als Basis für den Kaufpreis: z.B. 2 Mio. €
- Kaufpreis:
  - 50% Fixkaufpreis (davon ein Teil als Sofortzahlung, damit die Übergebenden die Steuerlast stemmen können, ein weiterer Teil in Raten über 5 Jahre)
  - 50% variabler Kaufpreis (Earn-Out), um Risiko (für die Nachfolgenden) besser zu verteilen
- Finanzierungsbausteine für Nachfolgende
  - Gehaltserhöhungen
  - Tantiemen
  - Auflösung von zuvor angesparter Mitarbeiterkapitalbeteiligung (z.B. typisch stille Beteiligung), die unter Nutzung von Steuervorteilen (insbesondere Zukunftsfinanzierungsgesetz) aufgebaut wurde
  - Garantie-Gewinnausschüttungen (ggf. disquotale)
  - ggf. auch Gesellschafter-Darlehen der Alt-Gesellschafter:innen
- Gemeinschaftliche Strategie, den Gewinn hochzuhalten

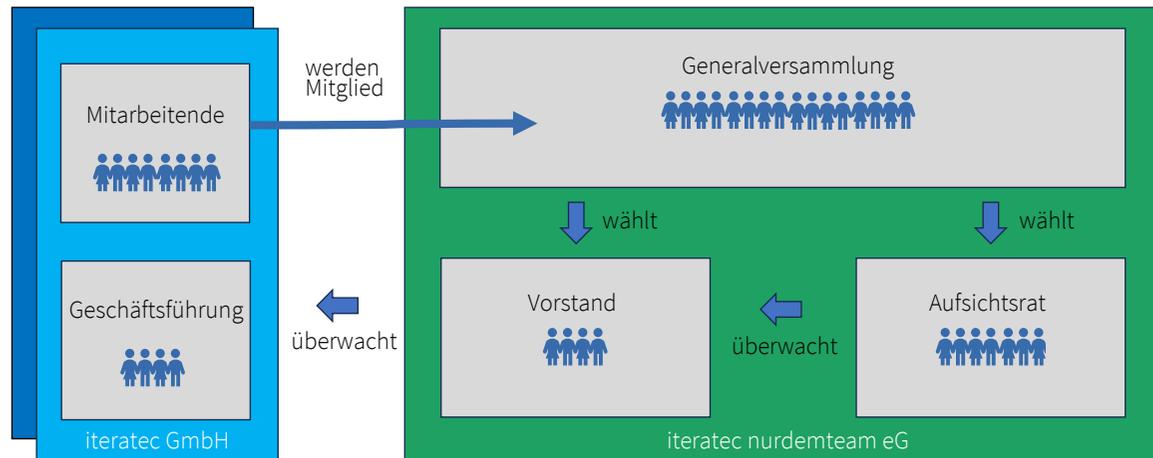
## Deal-Beispiel II: Nachfolge an Mitarbeitenden-Genossenschaft als Holding („monistisches System“ / Ein-Säulen-Modell)

- Nachfolge nicht an einzelne Mitarbeitende sondern an eine **Mitarbeitergesellschaft (Genossenschaft als Holding)**, die perspektivisch 100% der Anteile hält, in der alle Mitarbeitenden Mitglied sind (= Bündelung der Käufer:innen in Holdinggesellschaft)
- Finanzierung: Nachfolgende Mitarbeitergenossenschaft zahlt den Kaufpreis in Raten durch Erwirtschaftung von Gewinnen der operativen GmbH
- Vorteil: Die Mitarbeitergenossenschaft hält die Anteile an der operativen GmbH und schirmt den Wert gegenüber den Mitgliedern (Mitarbeitenden) ab. D.h. künftige Nachfolgen bzw. Ein- und Austritt einfach ohne Wertproblematik und hohe Kaufpreise möglich.
- Hinweis: Erst ab einer Anzahl von mindestens 20 nachfolgenden Mitarbeitenden sinnvoll und erfordert die Implementierung von Entscheidungsstrukturen bei der neuen Eigentümerin, der Mitarbeitendengenosenschaft.

# Deal-Beispiel II: Nachfolge an Mitarbeitenden-Genossenschaft als Holding



## Gremien



Vorstellung iteratec nurdemteam eG

12

Quelle: iteratec nurdemteam eG

## Deal-Beispiel III: Nachfolge samt Mitarbeitenden-Genossenschaft im „dualistischen System“ (Zwei-Säulen-Modell)

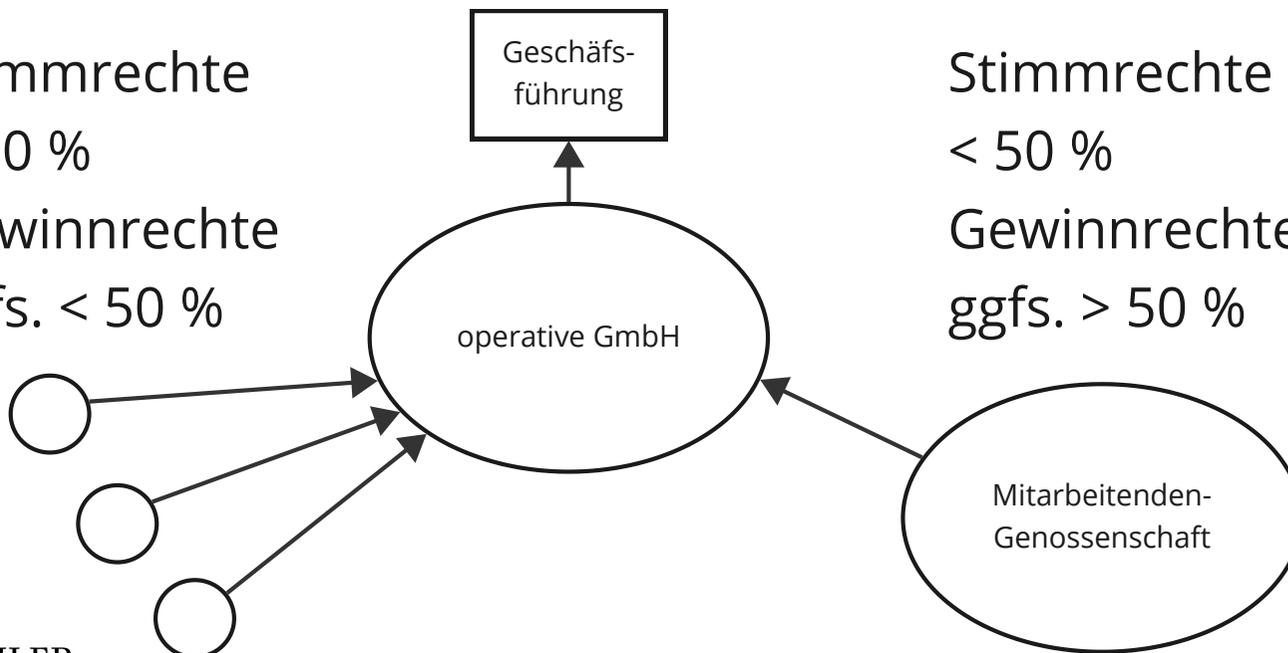
- Nachfolge nicht zu 100% an eine Mitarbeitendengenossenschaft, sondern auch Nachfolge der Gesellschafter-Geschäftsführer:innen/Unternehmer:innen (intern und extern)
- Die geschäftsführenden Gesellschafter:innen halten mehr als 50% der Stimmrechte und zudem Gewinnrechte (von ggf. weniger als 50%)
- Gleichzeitig hält die Mitarbeitendengenossenschaft Anteile an der GmbH. Die Mitarbeitendengenossenschaft hat weniger als 50% der Stimmrechte in der Gesellschafterversammlung der GmbH, jedoch Gewinnbeteiligungsrechte von ggf. mehr als 50%.
- Vorteil: Unternehmertum und Mitarbeitende sind gesellschaftsrechtlich zwar Eigentümer:innen, aber das Eigentum ist unterschiedlich ausgestaltet. Die Unternehmer:innenseite partizipiert am Wert, während die Mitarbeitendenseite sich auf Gewinne und ggfs. Mitbestimmung beschränkt. Das Ein-Säulen-Modell bleibt eine Handlungsmöglichkeit, wenn die Nachfolge auf der Unternehmer:innenseite nicht gelingen sollte.

# Deal-Beispiel III: Nachfolge samt Mitarbeitenden-Genossenschaft im „dualistischen System“ (Zwei-Säulen-Modell)

## Unternehmer:innenseite

## Wertschöpfungsseite

Stimmrechte  
> 50 %  
Gewinnrechte  
ggfs. < 50 %



## Fazit:

Nachfolge an die Mitarbeitenden ist ein komplexer und umfassender Transformationsprozess.

Er ist abhängig von vielen Faktoren. Insbesondere und vor allem von den Menschen in einem Unternehmen. Es ist ein wichtiger Baustein einer gelungenen Nachfolge, mit den Menschen in einer Organisation die Zukunft zu gestalten.

Organisationdesign und damit die sorgsame Definition von Aufgaben und und die Besetzung der Rollen erleichtern einen Nachfolgeprozess erheblich und stärken die Verantwortungsübernahme in einer Organisation.

Nachfolge an die Mitarbeitenden lässt sich sehr gut mit anderen Elementen der Mitarbeiterbeteiligung verbinden. So kann die Verantwortungsübernahme in der ganzen Organisation gestärkt werden.

Eine Finanzierung mit unterschiedlichen Bausteinen zur Aufbringung des Kaufpreises und eine ausgeglichene Verteilung der Risiken zwischen Übergebenden und Übernehmenden führt zu einem Gleichlauf der Interessen und damit zur Stärkung des Unternehmens.

Fragen?



BECHLER Kollaborationsberatung  
Rechtsanwalts-GmbH

Reichenberger Straße 120  
10999 Berlin, Germany

Tel.: +49 (0) 30 91554748  
Fax: +49 (0) 30 91554449

[info@bechler.com](mailto:info@bechler.com)

[www.bechler.com](http://www.bechler.com)

