

# Integrative Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik – Neue Ansätze im Land Berlin

von Marlene Kück

## 1. Betriebswirtschaftliche Ausrichtung und Förderungsnetzwerk

Arbeitsmarktpolitische Instrumente müssen heute – mehr denn je – die betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten der Unternehmen, die zur Arbeitsplatzschaffung und -erhaltung beitragen, berücksichtigen. Mithin sollten arbeitsmarktpolitische Maßnahmen, soweit sie direkt das einzelne Unternehmen berücksichtigen (z.B. Lohnkostenzuschüsse), betriebswirtschaftlich fundiert werden. In Berlin wird deshalb seit einiger Zeit die unternehmensbezogene und betriebswirtschaftlich abgedeckte Arbeitsmarktpolitik über ein Förderungsnetzwerk, das aus der Bank für kleine und mittlere Unternehmen AG, aus der Berliner Bürgschaftsbank e.G. und der Beteiligungsgesellschaft Berlin mbH für kleine und mittlere Betriebe besteht, realisiert.

Die drei Institutionen operieren im Verwaltungsverbund. Dies führt zu erheblichen Kostenersparnissen und erhöht – vor allem über die Vermeidung von Doppelförderungen sowie über die Verkürzung der Antragsfristen – die Fördereffizienz. Von entscheidender Relevanz ist jedoch daß das Förderungsnetzwerk Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen und erhalten wollen, umfassend (komplex) unterstützen kann. Dies geschieht durch Kredit-, Bürgschafts-, Beteiligungs- und Managementangebote. Die Angebote sind dabei von der schon oben erwähnten Intention geleitet, die Betriebswirtschaften für die Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen zu prädestinieren.

## 2. Der „Produktionsfaktor Arbeit“

Bisher werden arbeitsmarktpolitische Konzepte ganz zentral von der Überlegung dominiert, den „Produktionsfaktor Arbeit“ in seiner Struktur (u.a. Qualifikationsstruktur, Vergütungsstruktur, Mobilitätsstruktur etc.) für den Arbeitsplatznachfrager (Unternehmen) zu entwickeln. Diese Überlegungen führten u.a. dazu, Lohnkostenzuschußprogramme für Mitarbeiter mit einem besonderen (nachteiligen) Qualifikationsprofil einzuführen.

Die Relevanz dieser Programme kann nicht bestritten werden, sie abstrahieren jedoch von der (finanziellen) Verfaßtheit der einzelnen Betriebswirtschaften, in denen die Arbeitsplätze bestehen. Ein Beispiel kann dies verdeutlichen: Im Jahr 1994 verabschiedete das Abgeordnetenhaus ein „100-Millionen-DM-Programm“ zur Schaffung von Arbeitsplätzen in Klein- und Mittelbetrieben. Nach diesem Programm konnten Unternehmen einen Zuschuß in Höhe von 45,0 TDM für die Dauer von zwei Jahren für jeden neu geschaffenen Arbeitsplatz beantragen, der mit einem Erwerbslosen, der zuvor mindestens sechs Monate arbeitslos war, besetzt wurde. Betriebe, die Zuwendungen aus diesem Programm nutzten, waren wenig später mit einem erhöhten Kapitalbedarf im Bereich ihrer kurzfristigen Aktiva (Umlaufvermögen) konfrontiert.

Andere Unternehmen beantragten aufgrund der mit der Schaffung von Arbeitsplätzen einhergehenden Erhöhung ihres Umlaufvermögens keine Zuschüsse – und dies deshalb nicht, weil der erhöhte Finanzmittelbedarf für sie nicht finanzierbar war. So kann für ein Großhandelsunternehmen (Bereich Reinigungsmittel und Maschinen) die Einstellung von fünf neuen Arbeitskräften, sofern die Umsatzerwartungen positiv sind, einen zusätzlichen mittelfristigen Kapitalbedarf im Umlaufvermögen (zur Finanzierung der Sockelbestände, der Vorräte und Forderungen) in Höhe von rund 500,0 TDM induzieren (siehe Tab. 4). Mit einem Lohnkostenzuschuß in Höhe von 22,5 TDM (für 5 Arbeitskräfte pro Jahr 112,5 TDM) kann ein mittelfristiger Kapitalbedarf in Höhe von rund 500,0 TDM nicht im Ansatz abgedeckt werden.



### 3. Arbeitsförderungskredite

Zur Lösung des Problems wurde in Berlin der „Arbeitsförderungskredit“ geschaffen. Er dient zur Finanzierung des mittelfristigen Kapitalbedarfs der kurzfristigen Aktiva und ist in seiner Höhe abhängig von den betriebsindividuellen Rahmendaten. Die Ermittlung des Finanzmittelbedarfs erfolgt über das „nivellierte Working-capital“ (= mittelfristiges Finanzierungsdefizit). Anstelle der nivellierten Working-capital-Analyse kann auch die sog. „Kapitalbedarfsrechnung aus dem Umsatzprozeß“ vorgenommen werden. Sie soll an einem konkreten Fall illustriert werden.

Es handelt sich um das schon erwähnte Großhandelsunternehmen im Bereich Reinigungsmittel und Reinigungsmaschinen. Derzeit werden 19 Mitarbeiter beschäftigt. Es wird eine Ausdehnung auf 24 Mitarbeiter angestrebt. Das Umsatzvolumen liegt gegenwärtig bei 15,2 Mio DM und soll auf 19,2 Mio DM gesteigert werden. Die auszahlungsbegleitenden Aufwendungen betragen in der Regel 10,6% des Umsatzes; der Vorleistungs- und Materialeinsatz schlägt mit 55,5% (bezogen auf den Umsatz) zu Buche. Das Debitorenziel und das Kreditorenziel gleichen sich mit jeweils 60 Tagen in etwa aus. Die Lagerbindungsdauer beträgt – branchenüblich – im Durchschnitt 45 Tage.

Die Umsatz- und Personalausdehnung hat folgende Kapitalbedarfswirkung:

**Tabelle 4: Kapitalbedarfsermittlung (Umlaufvermögen)**

Kapitalbedarfsposition	Verweildauer	Kapitalbedarf in TDM		Veränderung
(1)	(2) (in Tagen)	(3) 19 Mitarb.	(4) 24 Mitarb.	(5)
Vorräte	45	1.112	1.405	+293
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	60	2.229	2.815	+586
Bruttokapitalbedarf	105	3.341	4.220	+879
abzüglich der Finanzierungsbeiträge der Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen	60	-1.483	-1.874	+391
Nettokapitalbedarf	45 (Cash-flow Zyklus)	1.858	2.346	+488

Die Höhe des Arbeitsförderungskredites beträgt für das Unternehmen rund 2.350 TDM (Rubrik 4)

In einem umlaufintensiven Unternehmen mit relativ hohen Beschäftigungsbeiträgen wird dieser Kredit immer höher ausfallen als in einem anlagenintensiven Betrieb. Die Senatsverwaltung für Arbeit und Frauen unterstützt diese Kreditart, sofern Arbeitsplätze geschaffen werden, mit einem Zinskostenzuschuß in Höhe von 2,5 % des Kreditbetrages oder in Höhe von 4.000 DM pro Arbeitsplatz. Der Arbeitsförderungskredit weist in der Regel eine Laufzeit von 72 Monaten auf. Durch diese Laufzeitkondition wird sichergestellt, daß die mittelfristig gebundenen Teile der kurzfristigen Aktiva fristenkongruent finanziert werden und die Amortisation der Kreditmittel in einem angemessenen Zeitraum über den Cashflow erfolgen kann.

Der Arbeitsförderungskredit wird bisher von der Bank für kleine und mittlere Unternehmen AG mit einer durchschnittlichen Finanzkostenbelastung (unter Berücksichtigung der Zinssubventionen) von 7,75 % ausgereicht. Die übrigen Banken stehen dieser Kreditart aufgrund ihrer kompensatorischen Wirkung für die üblicherweise zur Finanzierung der Betriebsmittel gewährten - aber relativ teureren - Kontokorrentkredite zurückhaltend gegenüber.

Mittlerweile wird in Berlin die Diskussion geführt, ob nicht vollständig auf das landeseigene Lohnkostenzuschußprogramm (s. oben) zugunsten des Arbeitsförderungskredites verzichtet werden kann. Dieser Verzicht hätte den unschätzbaren Vorteil, daß Unternehmen dann, wenn sie neue Arbeitsplätze schaffen, umfassend finanziert werden können und sich auf diese Weise finanzierungsbedingte Arbeitsplatzrestriktionen vermeiden lassen. Schließlich bleibt noch festzustellen, daß Arbeitsförderungskredite und die mit dieser Kreditart verbundenen Zinszuschüsse in erheblich geringerem Umfang das öffentliche Budget belasten als die traditionellen „LKZ-Zuschüsse“.

#### 4. Ausfallbürgschaften

Arbeitsförderungskredite können nur dann zur Verfügung gestellt werden, wenn für sie eine bankmäßige Kreditsicherung erfolgt. Eine Blancoausreichung kommt schon aufgrund der mittelfristigen Laufzeit und der erheblichen Ertragsschwankungen, mit denen primär kleine und mittlere Unternehmen infolge ihrer latent schwachen Wettbewerbsposition konfrontiert sind, kaum in Frage. Auf eine stabile Ertrags- und Erfolgsentwicklung kann der Kapitalgeber bei den meisten Wirtschaftseinheiten nicht setzen – was benötigt wird, sind substanzhaltige, außerhalb des Unternehmens befindliche (sekundäre) Sicherungsgüter.

Ein Angebot an zuverlässigen Sicherungsgütern wird in Form von Ausfallbürgschaften der Berliner Bürgschaftsbank e.G. unterbreitet. Die Bürgschaftsbank übernimmt als Risikoträger im Förderungsnetzwerk eine wichtige Rolle, deren „Maßgeblichkeit“ durch folgende „vermögenspolitische Situationsbeschreibung“ unterstrichen wird:

Die Investitionen im Bereich der langfristigen Sachaktiva (in Grund und Boden, in Immobilienwerten, in Anlagen und Geräten) gehen seit Jahren kontinuierlich zurück. Verantwortlich hierfür ist sowohl die eingeschränkte Kapitalkraft vieler Unternehmen als auch die Tatsache, daß der technische Fortschritt tendenziell kapitalsparender geworden ist und mithin zur Bewältigung eines modernen Leistungserstellungsprozesses kein aufwendiges Sachanlagevermögen – jedenfalls aus kapitalbezogener Sicht – gebunden werden muß. Dadurch entfallen auch die „Beleihungswerte“ dieser Sachwerte; das Angebot an primären (betriebsbezogenen) Sicherungsgütern vermindert sich zwangsläufig.

Moderne Betriebswirtschaften investieren verstärkt in immaterielle Vermögenswerte, die sich sowohl auf Forschungs- und Entwicklungsmaßnahmen, auf Marketingmaßnahmen, auf die Qualifikation des Mitarbeiterstabes als auch auf die im Bereich der kurzfristigen Aktiva nicht vermeidbare Ausdehnung der Forderungs(sockel-)bestände bzw. der Debitorenziele beziehen können.

Sicherungstechnisch verwertbar sind diese Investitionen nicht. Es bleibt daher nur der „Sicherungs-Input“ durch einen externen Risikoträger (= Bürgschaftsbank). Traditionelle Bürgschaftsbanken tendieren dazu, Sicherungsleistungen nur zugunsten von Krediten zu gewähren, die die Sachaktiva (mit)finanzieren. Mit dieser Ausrichtung verfehlen die Bürgschaftsbanken tendenziell ihren förderungspolitischen Auftrag.

Die Berliner Bürgschaftsbank e.G. hat in ihren Bürgschaftsrichtlinien explizit geregelt, daß Ausfallbürgschaften für Kredite, die immaterielle Vermögenswerte und Betriebsmittel finanzieren, herauslegbar sind. Letzteres gewährleistet, daß auch die notwendigen Bürgschaften zur bankmäßigen Absicherung von Arbeitsförderungskrediten gewährt werden können.



## 5. Aktive Beteiligungen für Sanierungsunternehmen

Arbeitsförderungskredite sind vorzugsweise für Unternehmen gedacht, die ihren Personalstamm ausdehnen wollen. Ein weiteres Instrument der integrativ ausgerichteten Berliner Arbeitsmarktpolitik wendet sich an Unternehmen, die sich in der Krise befinden und Arbeitsplätze erhalten wollen. Es sieht vor, daß die Beteiligungsgesellschaft Berlin mbH die Unternehmen im Rahmen der Übernahme der Mehrheitsanteile erwirbt.

Grundsätzlich sind Krisen- bzw. Konsolidierungsunternehmen durch extreme Liquiditätsprobleme gekennzeichnet, die mit einer zu geringen oder gänzlich fehlenden Eigenkapitalausstattung einhergehen. Die Eigenkapitalschwäche hat einen vielschichtigen Charakter; sie liegt aber auch immer darin begründet, daß durch eine – im betriebswirtschaftlichen Sinne – defizitäre Unternehmensentwicklung in den Vorperioden Eigenkapitalressourcen aufgezehrt wurden.

In einer solchen Situation gelingt eine Unternehmenssanierung nur, wenn unverzüglich neues Eigenkapital zugeführt wird und eine (neue) Bank bereit ist, die notwendigen Fremdmittel für den Umsatzprozeß (Umlaufvermögen) bereitzustellen. Die bisher involvierten Banken sind nach aller Erfahrung zu keiner weiteren Finanzierung bereit. Es bedarf daher des Engagements außenstehender Finanzinstitutionen, die in der Lage sind, schnell zu handeln. Voraussetzung ist jedoch, daß ein überzeugendes Sanierungskonzept, das die Markchancen des Krisenunternehmens – oder von Teilen von ihm – nachweist, vorgelegt wird.

Für das Eingehen aktiver Mehrheitsbeteiligungen hat die Beteiligungsgesellschaft Berlin mbH ein sog. Baukastensystem entwickelt, das aus festen (nicht austauschbaren) und variablen (austauschbaren) Elementen besteht.

Zu den festen Baukastenelementen gehört das Eingehen einer Mehrheitsbeteiligung in Höhe von mindestens 51 % der Geschäftsanteile. Dieses Vorgehen soll sicherstellen, daß im Rahmen der Sanierung in relativ kurzer Zeit die notwendigen (neuen) Eigenkapitalmittel aufgebracht werden können und damit die übrigen Partner im Sanierungsprozeß (bisherige Anteilseigner, Banken etc.) von der Kapitalaufbringung befreit werden. Sie sind dazu in aller Regel nicht in der Lage (bzw. nicht bereit).

Die Übernahme einer Mehrheitsbeteiligung wird mit der Abgabe einer Rückkaufsoption an die alten und neuen Anteilseigner verknüpft, nach Abschluß der Sanierung des Unternehmens – spätestens aber nach fünf Jahren – die Anteile der Beteiligungsgesellschaft zurückzuerwerben (festes Element). Die Übernahme ist an eine Unternehmensbewertung gebunden, d.h. der Kaufpreis der Anteile richtet sich nach dem Nominalwert zuzüglich des zwischenzeitlich gebildeten immateriellen Firmenwertes.

Die variablen Elemente beziehen sich sowohl auf die Beteiligung einer Partnerschaftsunternehmung als auch auf die Eingliederung eines/einer (externen) Managers/Managerin bzw. Managementgesellschaft. Beide Gruppen erwerben neben der Beteiligungsgesellschaft zwischen 49 % (eher die Ausnahme) und 15 % (eher die Regel) der Geschäftsanteile. Dieser Weg wird immer beschritten, wenn das Unternehmen über Akzeptanzprobleme am relevanten Teilmarkt verfügt und diese durch die Partnerschaftsunternehmung sinnvollerweise ausgeglichen werden können.

So wurde ein produzierendes Unternehmen (Krisenbetrieb) im Bereich der Telekommunikation, das erhebliche Schwächen im Vertrieb aufwies, von der Beteiligungsgesellschaft mit einem etablierten Vertriebspartner der Branche (über den Anteilserwerb) verknüpft.

Die Integration eines/einer neuen Managers/Managerin wird angestrebt, wenn anstelle von Marktproblemen – wie oben erwähnt – das alte Management zur Fortführung des Sanierungsunternehmens, z.B. durch Alters- und Qualifikationsprobleme, nicht bzw. nicht ausreichend geeignet erscheint.

Die variablen Elemente zielen auf die Mobilisierung von externer Marktcompetenz und Erfahrung sowie von betriebswirtschaftlichem Know-how (= Managementhilfe), jedoch unter der Bedingung der



Risikopartizipation (= Anteilswerb). Letzteres soll zur Implementierung einer ernst gemeinten Partnerschaft, die dauerhafte Kooperationsbeiträge erwarten läßt, beitragen.

Die Übernahme einer aktiven Beteiligung verlangt – wie erwähnt – die Begleitung durch ein (neues) Kreditinstitut. In der Regel wird diese Rolle von der Bank für kleine und mittlere Unternehmen AG wahrgenommen. Sie kann als Teil des Förderungsnetzwerkes die für die Sanierung notwendige Kreditausreichung „in kurzer Zeit“ realisieren.

## 6. Aktive Beteiligungen für Arbeitsförderungsbetriebe

Nicht nur für Sanierungsunternehmen stellen aktive Beteiligungen ein wirksames Gestaltungsinstrumentarium dar. Die mehrheitliche Beteiligungsübernahme wird von der Beteiligungsgesellschaft zwischenzeitlich auch für die Gründung von Arbeitsförderungsbetrieben der sog. zweiten Generation vorbereitet.

Die erste Generation der Arbeitsförderungsbetriebe wurde als de facto öffentliche Unternehmen von Personen und Institutionen etabliert, die im weiteren Sinn dem zweiten Arbeitsmarkt zugeordnet werden können, also einem Wirtschaftsbereich angehören, in dem aufgrund förderungsrechtlicher Auflagen oder aufgrund begrenzter Aufnahmefähigkeit des Marktes vorwiegend öffentliche oder meritorische Güter produziert wurden.

Es verstand sich von selbst, daß diese Arbeitsförderungsbetriebe, selbst bei großem Engagement ihres Managements, nicht in der Lage waren, sich dauerhaft über Marktpreise zu „reproduzieren“, d.h. ihre Betriebsaufwendungen über die Erwirtschaftung von angemessenen Erträgen für die hergestellten Güter und Dienstleistungen zu decken. Die dafür notwendigen Umsätze kamen einfach deshalb nicht zustande, weil der Staat oder andere Nachfrager u.U. durch Budgetbeschränkungen nicht imstande waren, die Leistungen angemessen zu vergüten (siehe hierzu die zahllosen Dienstleistungsangebote im Umweltbereich).

Ziel war daher, die zweite Generation der Arbeitsförderungsbetriebe so zu entwickeln, daß sie im ersten Arbeitsmarkt tätig sein können, mithin Güter und Dienstleistungen produzieren, die als ausgewiesene „private Güter“ die Erzielung angemessener Erträge zur Aufwandsdeckung erwarten lassen.

Voraussetzung für eine solche auf private Güter bezogene Produktionsweise ist jedoch, daß Marktzugänge gefunden und Marktwiderstände durchbrochen werden. Hinter dieser Anforderung verbirgt sich ein risikoreicher Markterschließungsprozeß.

Wenn Arbeitsförderungsbetriebe diesen Prozeß nicht nur schnell, sondern auch erfolgreich bewältigen wollen, bedürfen sie der Unterstützung durch ein erfahrenes, am Markt ausgerichtetes Management. Diese Managementpotentiale finden sich in der Regel nicht auf dem zweiten Arbeitsmarkt. Vielmehr ist erforderlich, sie extern – über den ersten Arbeitsmarkt – zur Verfügung zu stellen und die Betriebe – wie im Sanierungsfall (siehe oben) – einer Managementgesellschaft und/oder Partnerschaftsunternehmung „anzudocken“.

Auf diese Weise lassen sich Managementpotentiale für arbeitsmarktpolitische Zwecke mobilisieren sowie zur Erschließung neuer Marktsegmente nutzbar machen. Hinter dem letzten Aspekt verbirgt sich ein nicht zu unterschätzender Marktvorteil. Dies läßt sich an einigen Beispielen verdeutlichen:

- Der Inhaber (Manager) eines bestehenden mittelständischen Bauunternehmens (Bauhauptgewerbe) stellt fest, daß erhebliche Marktresourcen im Bereich der Restauration alter Brücken bestehen. Diese vorhandene Nachfrage kann jedoch von seinem Unternehmen nicht genutzt werden, weil der dafür notwendige Aufbau eines neuen Geschäftsbereiches als zu verwaltungs- und finanzierungsintensiv gilt.

- Ein Dachdeckerunternehmen ist seit Jahren mit Engpässen bei der Anmietung von spezifischen Hebebühnen konfrontiert. Diese Bühnen werden nicht dauerhaft, sondern nur für bestimmte Bauvorhaben benötigt. Durch die Anschaffung eines Hebebühnenwagens, der nicht nur für eigene Zwecke nutzbar ist, sondern auch anderen Dachdeckerunternehmen zur Anmietung zur Verfügung gestellt werden kann, ließe sich ein neuer Arbeitsbereich schaffen. Die Einrichtung dieses Bereiches scheitert aber, weil sich die Unternehmensleitung auf ihren Hauptarbeitsbereich
- was betriebswirtschaftlich völlig nachvollziehbar ist – konzentrieren möchte.
- Ein biologisch-technisches Unternehmen hat die Möglichkeit, den Vertrieb für eine neue Kunstharztechnik zu übernehmen. Die Marktchancen für dieses Vorhaben sind günstig, was jedoch fehlt, ist die administrative und finanzielle Implementierung.

Die Beispiele machen deutlich, daß bei den Managern bestehender mittelständischer Unternehmen Marktideen vorhanden sind, deren Umsetzung aus beschäftigungspolitischer Sicht von großer Bedeutung wäre. Die Hinderungsgründe für die Umsetzung beruhen häufig auf Schwächen im Bereich der strategischen Unternehmensführung (vor allem Planung und Controlling) und der Finanzierung.

Diese Probleme versucht die Beteiligungsgesellschaft gemeinsam mit ihren Kooperationspartnern zu lösen, indem sie zunächst erfahrene Betriebsberater zur Entwicklung der strategischen Unternehmenspläne einsetzt und anschließend bereit ist, sich maßgeblich an der Finanzierung der (zweiten Generation der) Arbeitsförderungsbetriebe durch Zeichnung der maßgeblichen Anteile des Geschäfts- bzw. Stammkapitals zu beteiligen. Die Bank für kleine und mittlere Unternehmen AG übernimmt, wie bei der Sanierungsbeteiligung, die Komplementärfinanzierung durch Ausreichung der notwendigen Kredite.

## 7. Optionsrechtskapital

Ist – aus welchen Gründen auch immer – keine aktive Beteiligung erforderlich, sondern kommt es lediglich auf eine Verbesserung der Kapitalstruktur (Verhältnis von Eigen- und Fremdkapital) mit dem Ziel einer Verbesserung der Zukunftliquidity an, wird von der Beteiligungsgesellschaft die Vergabe von Optionsrechtskapital angestrebt. Der Ansatz sieht die Vergabe von Optionsrechten durch die Beteiligungsgesellschaft an private Personen und Mitarbeiter/innen von mittelständischen Unternehmen vor, sofern sie den Unternehmen stille Beteiligungen zur Stärkung ihrer Eigenkapitalbasis gewähren.

Die Optionsrechte befreien den stillen Beteiligungsgeber von dem Ausfall- und Bonitätsrisiko des Beteiligungsunternehmens. Dies wird durch das vertraglich fixierte Recht zur Ausübung der Option bei einer maßgeblichen Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kapitalnehmers (Betrieb) erreicht. Die Ausübung führt zu einer Übertragung des stillen Beteiligungsvertrages auf die Beteiligungsgesellschaft. Sie zahlt als Preis für die Übertragung den nominalen Wert der Beteiligung an den stillen Beteiligungsgeber und zwar in Höhe der geleisteten Einzahlungen.

Ein unter Umständen gebildeter immaterieller Firmenwert (= Ertragswert der Beteiligung) bleibt grundsätzlich bei der Kaufpreisermittlung außer Ansatz. Dies gilt auch für die fälligen, länger als 18 Monate zurückliegenden Zinszahlungen.

Die Ausübung der Option nach den gleichen Bedingungen kann vom stillen Beteiligungsgeber auch dann erfolgen, wenn zwar keine maßgebliche Verschlechterung der wirtschaftlichen Verhältnisse des Kapitalnehmers vorliegt, aber der Beteiligungsvertrag bereits 36 Monate besteht, also eine Mindestlaufzeit absolviert wurde. Durch diese Möglichkeit wird eine erhebliche Geldnähe der Beteiligung erreicht; ihre zum Nominalwert gesicherte Liquidierbarkeit ist – vergleichbar mit den bei Banken und Sparkassen unterhaltenen Spartiteln – in einem angemessenen Zeitrahmen erreicht.



Das Optionsrechtskapital schafft damit die Voraussetzungen, die bisher die Etablierung eines regionalen Marktes des „kleinen Eigenkapitals“ (Vereinigung mittelständischer Unternehmen, VMU, zit. in: Schwarz 1985: 274) verhindert haben: hohe Fungibilität der Anteile durch die (An)Kaufgarantie der Beteiligungsgesellschaft und Entbindung der Beteiligungsgeber vom Kapitalausfallrisiko ihrer hingegebenen Mittel. Beides war und ist für Kleinanleger die entscheidene Hürde, ihr Geld in von Banken vermittelten Finanzanlagen (Sparbüchern, Sparverträgen, festverzinslichen Wertpapiere) anstelle direkter betriebsbezogener Beteiligungs- und Kreditanlagen zu verwenden.

Der regionale Markt des kleinen Eigenkapitals (unter Ausschaltung der Banken) kann jedoch nur dann funktionieren, wenn die Beteiligungsgesellschaft neben der Risikoübernahme auch eine fundierte Prüfungs- und Überwachungsarbeit leistet.

Es können eben nicht für jedes Beteiligungsengagement Optionsrechte vergeben werden. Vielmehr wählt sie solche Unternehmen aus, die über eine befriedigende Bonität in dem Sinne verfügen, daß sowohl das Management als auch das entwickelte Leistungsprogramm Zukunftserfolge mit ausreichenden finanziellen Überschüssen erwarten lassen. Sonst ist das Risiko für die Beteiligungsgesellschaft durch extreme Ausübungs- und Ausfallgefahren zu hoch.

Zur Minimierung ihrer Risiken überwacht die Beteiligungsgesellschaft die durch Optionsrechte begünstigten Unternehmen – ähnlich wie bei einer direkten Kredit- und Beteiligungsvergabe – fortlaufend. Durch die Überwachungsmaßnahmen wird zugleich dem Interesse des privaten Anlegers (Beteiligungsgebers) entsprochen. Er kann nunmehr gewiß sein, daß eine qualifizierte Instanz sich um die sachgerechte Verwendung und Sicherung seiner Mittel bemüht. Insofern nimmt die Beteiligungsgesellschaft Aufgaben des aktiven Gläubigerschutzes wahr.

Kleine und mittlere Unternehmen sind grundsätzlich mit enormen Problemen bei der angemessenen Eigenkapitalausstattung konfrontiert. Dies ist zunächst Resultat des ohnehin in der Krise rückläufigen Eigenkapitalangebotes: Kapitalgeber – auch in ihrer gleichzeitigen Rolle als Unternehmer – investieren zurückhaltend in die von Ertragseinbrüchen geprägten Unternehmenseinheiten. Die Risikobereitschaft des Anlegerpublikums nimmt zwangsläufig zugunsten von Sicherheitsorientierungen ab.

Es dominiert der pessimistisch eingestellte, weitgehend risikoscheue Kapitalgeber (Hahn 1983:186). Seine „prozyklische Anlagepolitik“ gilt es, schon im volkswirtschaftlichen Interesse, zugunsten eines betriebliche Investitionen fördernden Sparverhaltens zu verändern. Mit der Gewährung von Optionsrechten wird sowohl den gestiegenen Sicherheitsanforderungen der Kapitalgeber entsprochen als auch privates Kapital für notwendige investive Maßnahmen mobilisiert.

Die öffentlichen Haushalte werden in gewissem Umfang von der Notwendigkeit befreit, zur Abschwächung des herrschenden Trends eigene Förderungsprogramme – mit erheblichen Budget- und Administrationsaufwendungen – aufzulegen. Vielmehr findet über die Optionsrechtsgewährung – jedenfalls zum Teil – eine dezentral gesteuerte Korrektur des Anlageverhaltens statt: Unternehmer wie Gründer sind veranlaßt, vermehrt Verwandte und Bekannte, Privat- und Geschäftsfreunde einzuschalten, um ihre Investitions- und Finanzierungsvorhaben über die Hereinnahme von Optionsrechtskapitalien zu realisieren.

Die Allokation der Kapitalressourcen findet in diesem Modell „von unten statt“. Es ist lediglich die Aufgabe der Beteiligungsgesellschaft, diese kapitalbezogenen Selbsthilfeaktivitäten als darüber liegende zentrale Instanz angemessen zu begleiten. Dem Subsidiaritätsprinzip als einem Ordnungsmerkmal des Wirtschafts- und Sozialsystems wird dabei mit dem Optionsrechtskonzept maßgerecht entsprochen.

## 8. Perspektiven

Das Förderungsnetzwerk, bestehend aus Bank, Bürgschaftsbank und Beteiligungsgesellschaft, ist durchaus in der Lage, arbeitsmarktpolitische Instrumente unternehmenspolitisch zu fundieren. Die



erörterten Modelle stellen jedoch nur „erste Ansätze“ dar; es ist daher notwendig, nach weiteren innovativen Konzepten zu suchen.

Unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten sollten sich diese Konzepte mit Unternehmen befassen, die aufgrund der Aktivierung neuer Marktfelder, der Entwicklung neuer Formen der betrieblichen Organisation und außerbetrieblicher Kooperation nachhaltige Wachstumspotentiale aufweisen. Die bisher vorherrschende Konzentration auf die Gründungsunternehmung - die sich im Blickfeld vieler Akteure der integrativ ausgerichteten Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik befindet und unterschiedlich begünstigt wurde (z.B. durch Existenzgründerprämien, Meistergründungsprämien etc.) – sollte tendenziell zugunsten der Wachstumsunternehmung aufgegeben werden.

Die gleiche Bedeutung nimmt im Sinne einer Bestandspflege die Sanierungsunternehmung ein. Durch gezielte Förderungsstrategien lassen sich in diesen Unternehmen zahlreiche Arbeitsplätze erhalten, sofern folgende zentrale Bedingungen erfüllt sind:

- 1) Das Unternehmen muß „groß“ genug sein und über einen sanierungsfähigen Kern im Sinne eines Leistungsprogramms verfügen, das noch marktgängig ist bzw. für einen (Zukunfts-) Markt erschlossen werden kann.
- 2) Es müssen Unternehmensleiter/innen zur Verfügung stehen, die den Sanierungsprozeß aufgrund ihres Know-how und ihrer Erfahrung erfolgreich bewältigen können.

An letzteren mangelt es nicht selten. Eine Lösung könnte darin bestehen, wenn wirtschaftswissenschaftliche Fakultäten der Universitäten, Fachhochschulen und Fachakademien den Mut hätten, sich für das „Sanierungsmanagement“ – und damit für das notleidende Unternehmen jenseits der Schumpeterschen Selektionsthese – durch Einrichtung entsprechender Forschungs- und Studienschwerpunkte zu öffnen.

Literatur: Hahn, O. (1983): Finanzwirtschaft, 2. Auflage, Landsberg a. L. Schwarz, R. (1985): Zur Diskussion über die Möglichkeiten zur Schaffung eines organisierten Marktes des Eigenkapitals, in Wossidlo (Hrsg.): Die Finanzierung mittelständischer Unternehmungen in Deutschland, S. 266-278, Berlin.

