

Unternehmensnachfolge: Eine genossenschaftliche Alternative

Nach Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn (IfM),

müssen jährlich rund 76.000 mittelständische Unternehmen über eine Nachfolgeregelung entscheiden.

Über 960.000 Arbeitsplätze sind hiervon direkt betroffen.

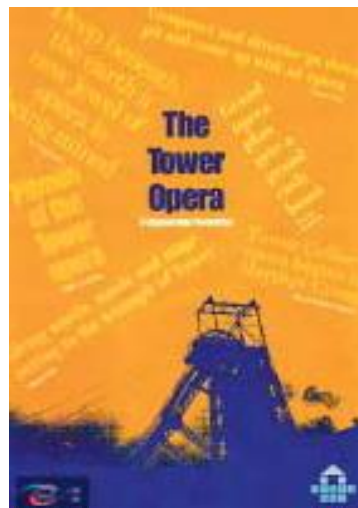
DR. ANDREAS EISEN
GVN

Das IfM rechnet damit, dass etwa 4 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Zuge problematischer oder ungeklärter Nachfolgeregelungen ihren Arbeitsplatz verlieren. Pessimistischere Prognosen sprechen von über 50.000 Arbeitsplätzen, die der Volkswirtschaft jährlich durch ungelöste Nachfolgeprobleme verloren gehen – über 6.000 Chefsessel bleiben jährlich unbesetzt.

Lediglich vier von zehn Mittelständlern können heute ihre Nachfolge noch in der traditionellen Form im Kreis der Familie regeln – die demographische Entwicklung und der Geburtenrückgang spielen eine entscheidende Rolle. Immer häufiger muss eine andere Lösung der Nachfolge gefunden werden. In den meisten Fällen ist dies der Verkauf des Unternehmens oder die Akquirierung externer Führungskräfte. Die Übernahme des Unternehmens durch Mitarbeiter, meist in Form des Management-Buy-out (MBO), der Übernahme eines Unternehmens durch leitende Mitarbeiter, hat mit knapp 13 % eine vergleichsweise geringere Bedeutung.

Genossenschaft als EBO-Modell

Die Form der Genossenschaft als Modell der Unternehmensnachfolge im Sinne eines Employee-Buy-out (EBO), also die Übernahme des Unternehmens durch die Gesamtheit oder zumindest einen Großteil der



Die Übernahme der walisischen Kohlenmine durch die Zechen-Kumpel bot Stoff für die „Tower Opera“.

Mitarbeiter, spielt bei einschlägigen Konzepten zur Unternehmensnachfolge so gut wie keine Rolle. Dies verwundert umso mehr, als die Genossenschaft sich als ein erfolgversprechendes EBO-Modell für eine Unternehmensnachfolge durch die Mitarbeiter geradezu anbietet.

Managementexperten sind sich darüber weitgehend einig, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das wichtigste Kapital moderner und zukunftsweisender Unternehmen sind. Den Zusammenhang von Partizipationsmöglichkeiten der Mitarbeiter und Produktivität belegen zahlreiche Studien. Partnerschaftliches Miteinander wird als Basis für ein motivierendes und innovationsfreudiges Betriebsklima angesehen.

Die Beteiligung der Mitarbeiter durch finanzielle Anreizsysteme, aber auch an der Verantwortung, an Entscheidungen und an Informationen im Unternehmen, ist eine wichtige Komponente einer erfolgreichen Unternehmensentwicklung. Die genossenschaftliche Rechtsform der eG in der Form der Produktivgenossenschaft – bei der die Mitglieder und Eigentümer gleichzeitig im Geschäftsbetrieb der Genossenschaft tätig sind – bietet in diesem Zusammenhang wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit der demokratischen Mitwirkung und der Beteiligung der Mitarbeiter als Mitunternehmer.

Durch ein genossenschaftliches EBO können drohende Unternehmensschließungen verhindert werden, spezifisches gemeinsames Know-how kann im Unternehmen und in der Region erhalten bleiben. Mittelständischen Unternehmen werden bei einer umfassenden Partizipation der Mitarbeiter an der Unternehmensentwicklung gute Erfolgchancen eingeräumt

Praktische Erfolgsmodelle im genossenschaftlichen EBO

Ein spektakuläres Beispiel für die erfolgreiche Übernahme von Unternehmen durch Produktivgenossenschaften ist die Übernahme des Tower Colliery, dem letzten Kohlebergwerk im südlichen Wales, durch eine Genossenschaft der Mitarbeiter im Jahr 1995 (vgl. Abbildungen).

Jeweils 8.000 englische Pfund musste jeder der 250 Kumpel investieren, damit die Zeche übernommen und neun Monate nach der Schließung durch das British Coal Board wieder eröffnet werden konnte. Die Mitarbeiter nahmen persönliche Kredite auf, investierten ihre Abfindung und Sparguthaben, um die Übernahme zu finanzieren. 1,5 Mio. Pfund mussten zusätzlich durch Kredite bei Banken finanziert werden. Seit Übernahme durch die Genossenschaft konnte der Tower nicht nur jedes Jahr beachtliche Gewinne ausweisen, sondern es wurden mit Lohnerhöhungen, der Einführung einer Betriebsrente, 38 Urlaubstagen, der Einführung einer erfolgsorientierten Bezahlung u.a. auch zahlreiche Verbesserungen für die Mitarbeiter erreicht. Der Kampf der Zechen-Kumpel für ihre Mine wurde jüngst sogar als Oper aufgeführt.

Ein nicht so spektakuläres, aber nicht weniger eindrucksvolles Beispiel der Erhaltung gemeinsamen Know-hows ist die Gründung der TEA eG von Mitarbeitern des Entwicklungsbereiches der 1993 geschlossenen Werke der Triumph Adler AG in Nürnberg. TEA steht für 'Technologie Entwicklung Anwendung'. Die Genossenschaft wurde durch bereits arbeitslos gewordene Mitarbeiter des Entwicklungsbereiches von Triumph Adler gegründet. Nach einer Anlaufphase konnten im Jahr 1994 zunächst lediglich zwei Mitglieder fest angestellt werden, während die



anderen der Genossenschaft ehrenamtlich zuarbeiteten.

Heute bietet die TEA eG 22 Mitarbeitern einen sicheren Arbeitsplatz. Die genossenschaftliche Rechtsform fördert, so ist der geschäftsführende Vorstand der TEA überzeugt, die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter: „Jeder Mitarbeiter ist quasi Arbeitnehmer und Arbeitgeber in einer Person, das heißt, er identifiziert sich mit den Aufgaben, die ihm gestellt werden, denn er hat unmittelbaren Anteil am Erfolg, ist aber auch genauso vom Misserfolg betroffen.“

Genossenschaft als Nachfolgemodell mit entscheidenden Vorteilen

Die Übernahme des Unternehmens durch Mitarbeiter in Form einer Produktivgenossenschaft ist eine erfolgsversprechende Option – nicht nur als letztmögliche Strategie – zur Verhinderung von Unternehmensschließungen oder zur Weiterführung von Betriebsteilen, sondern auch gegenüber anderen Formen der Nachfolgeregelung. Im Gegensatz zum Verkauf oder einem bloßen MBO ermöglicht die Gründung einer Genossenschaft eine umfassende und weitreichende Beteiligung der gesamten Belegschaft am Unternehmen.

Ein solches EBO entspricht nicht nur einem modernen Unternehmensleitbild, das Mitarbeiterpartizipation als einen wesentlichen Erfolgsfaktor für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens begreift, sondern ermöglicht auch die angemessene Beteiligung von Leistungs- und Erfahrungsträgern des Unternehmens, für die andere Formen der Beteiligung an der Unternehmensnachfolge nicht oder nur bedingt möglich wären.

Ältere leitende Mitarbeiter, für die eine Beteiligung an einem MBO nicht mehr, oder Nachwuchskräfte, für die dies noch nicht in Frage käme, können sich im Rahmen der Übernahme durch eine Genossenschaft problemlos am Unternehmen beteiligen. Die Integration des bisherigen Firmeninhabers oder Geschäftsführers im Übergangsprozess kann im Rahmen der Genossenschaft fließend gestaltet werden.

So kann der bisherige Inhaber zunächst noch im Vorstand der Genossenschaft aktiv sein und später eine Funktion im Aufsichtsrat übernehmen. So kann er seine Erfahrung und sein Know-how dem Unternehmen weiter zur Verfügung stellen. Vor dem Hintergrund des für manche Regionen bedrohlichen Verlustes an Arbeitsplätzen, durch Stilllegung und Auflösung von Betrieben, bei denen die Nachfolge nicht rechtzeitig und angemessen gelöst werden konnte, können genossenschaftliche EBO-Ansätze ein wichtiges Element zur Erhaltung und Sicherung regionaler Beschäftigung sein.

