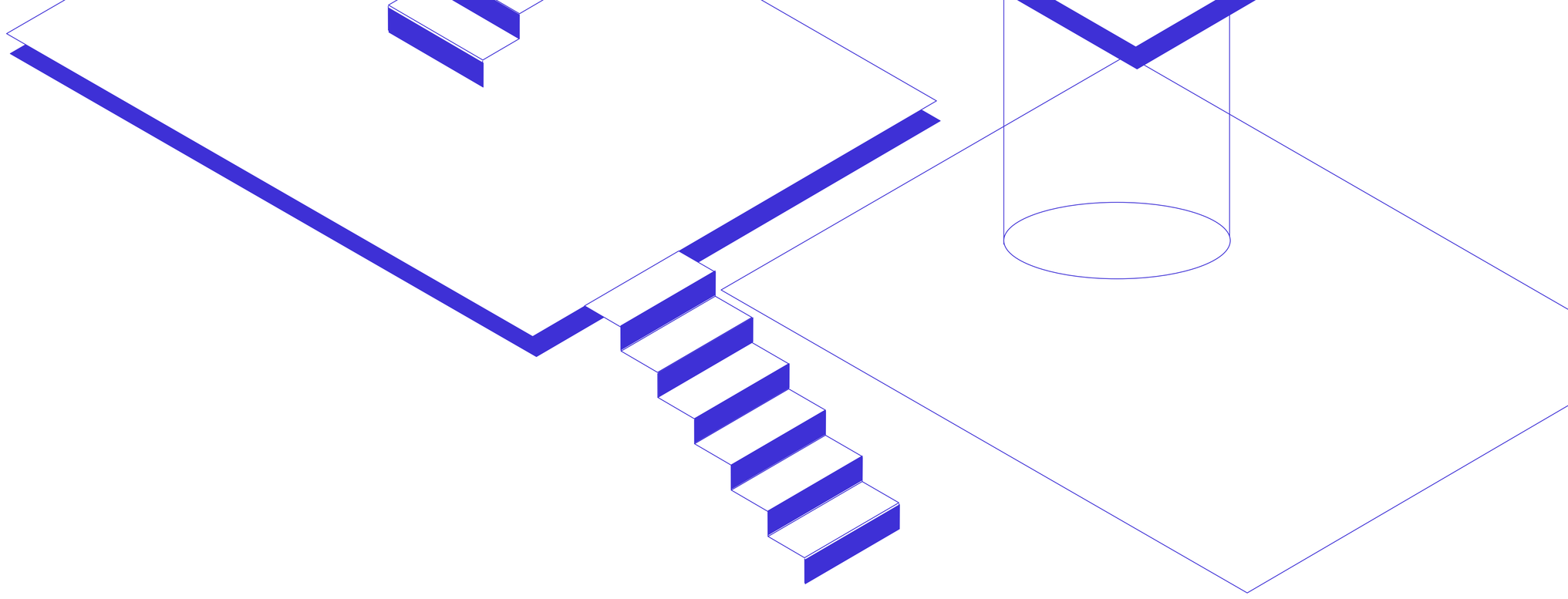


Nachfolge

genossenschaftlich gerettet

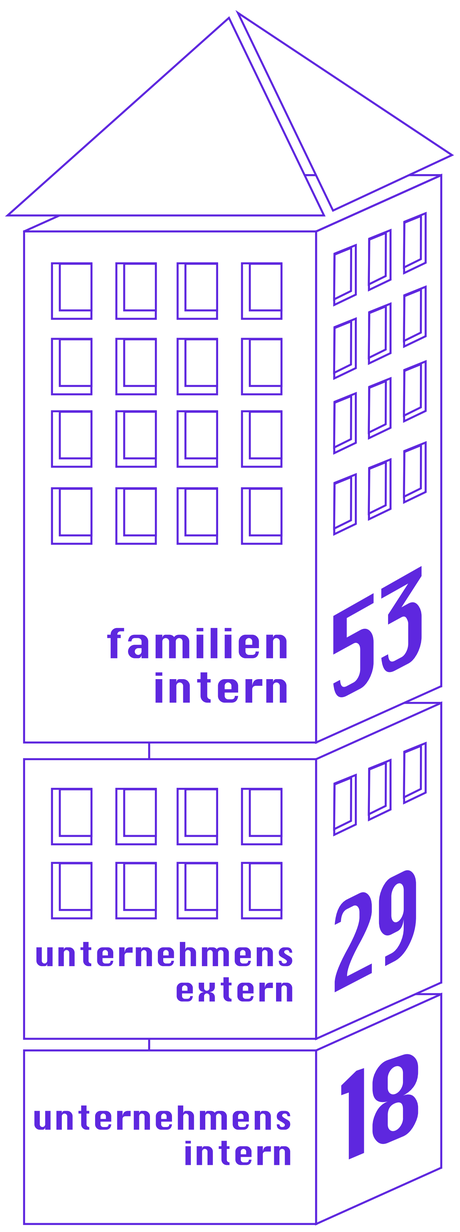
Die meisten kleinen und mittelständischen Unternehmen werden von Familienmitgliedern übernommen. Wenn das nicht geht, werden sie häufig stillgelegt und den Angestellten gekündigt. Doch die Mitarbeiter*innen von Waldner Partner taten sich zusammen und übernahmen das Unternehmen gemeinschaftlich.

alle Rechte vorbehalten

Für die meisten Angestellten kam es aus dem Nichts: Auf einer Versammlung verkündet ihr Chef, Dany Waldner, nicht mehr Geschäftsführer und Inhaber seiner Firma sein zu wollen. Im Jahr 2000 hatte er das Architekturbüro gegründet und fünf Jahre später in die Dany Waldner AG überführt. Die ist heute vor allem tätig im Messebau, der Generalplanung sowie dem Projektmanagement und beschäftigt 30 Menschen an zwei Standorten (Zürich und Basel).

Danys Wunsch ist, innerhalb von drei Jahren eine Nachfolge zu finden. „Für viele kam das völlig unerwartet“, sagt Denise Jentsch, die seit zehn Jahren im Unternehmen arbeitet – anfangs als persönliche Assistentin des Inhabers, inzwischen als HR- und Change-Managerin. Nur ein kleiner Personenkreis sei vorher eingeweiht gewesen.

Zur Zeit von Danys Ankündigung ist bereits klar, dass keine der üblichen Nachfolgeregelungen zur Auswahl steht. Eine andere Lösung muss her, die die zentrale Stellung des Inhabers auflöst, die Firma vor der Stilllegung sowie die Angestellten vor der Kündigung bewahrt und außerdem ihre Identität erhält. Das gelingt dem Unternehmen: Mittlerweile ist die Firma selbstorganisiert und im kollektiven Besitz einer Genossenschaft, die den Mitarbeiter*innen gehört.



Unternehmensnachfolgen
zwischen 2018 und 2022
(2022), IfM Bonn

Ausgangssituation: Die klassischen Nachfolgeregelungen sind keine Option

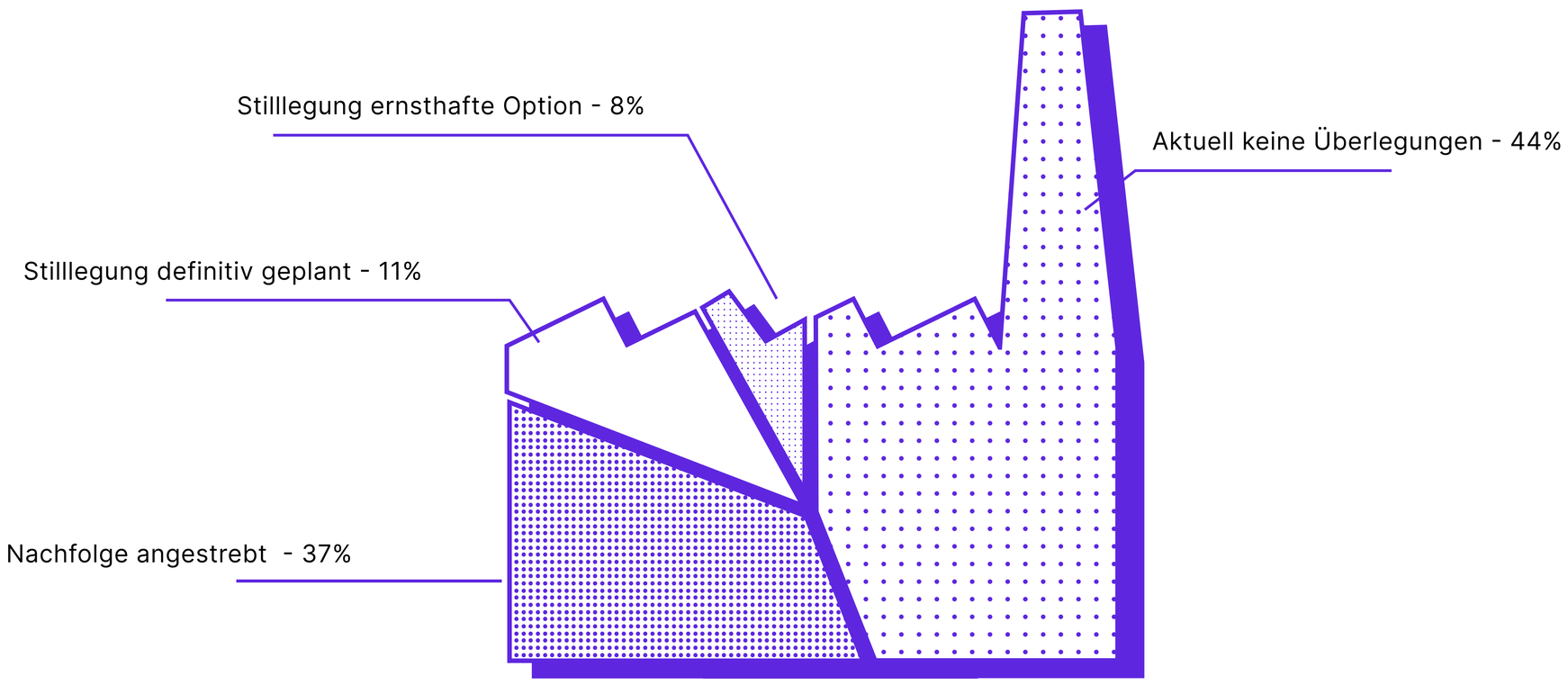
Die drei gängigsten Nachfolgeregelungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) sind die Übernahme durch Familienangehörige (53 Prozent), Externe (29 Prozent) und durch eine*n Mitarbeiter*in (18 Prozent). Während der Corona-Pandemie ist die Familienübernahme noch beliebter geworden.

Jedoch mochte in der Familie Waldner niemand die Nachfolge antreten, einen externen Aufkauf wollten weder Eigentümer noch die Mitarbeiter*innen (Kündigungen und Umstrukturierungen wären wahrscheinlich) und ein*e Mitarbeiter*in, der*die die Verantwortung übernehmen wollte und das Geld aufbringen konnte, fand sich auch nicht.

alle Rechte vorbehalten

Dass keine der genannten Optionen für KMUs, die eine Nachfolge suchen, in Betracht kommt, geschieht relativ häufig. Dann droht die Stilllegung. In Deutschland rechnet fast jedes fünfte KMU mit einer Stilllegung im Jahr 2022. Weitere 37 Prozent streben eine Nachfolge an. „Mit dem Scheitern ihrer Nachfolgepläne müssen aktuell rund 46.000 der Unternehmen rechnen (...) Das sind im Langfristvergleich sehr hohe Werte“, heißt es im Nachfolge-Monitoring der KfW. „Auch Dany hätte die Firma schließen müssen, hätte sich niemand gefunden.“

NACHFOLGE UND STILLLEGUNGSPLÄNE IN KMUS



Bildunterschrift: Verteilung der Nachfolge- bzw. Stillegungspläne deutscher KMUs 2021, KfW Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2022

Es ergeben sich folgende Anforderungen des Architekturbüros an die Nachfolgelösung:

BESTEHEN DER FIRMA SICHERN

① Oberstes Ziel war, dass die Firma weiter besteht. Möglichst sollten alle Mitarbeiter*innen ihren Job behalten.

MIT ORGANISATIONSFORM VEREINBAR SEIN

② Seit 2017 hat sich eine Arbeitsgruppe mit verschiedenen Organisationsformen auseinandergesetzt. Ein Jahr später hat die Firma eine soziokratisch beeinflusste Form der Selbstorganisation eingeführt, indem sie schrittweise Rollen und Kreise entwickelt hat. Die Nachfolgeregelung sollte nicht zu Machtkonzentration führen, die diese Organisationsform bedroht.

Fortsetzung auf der nächsten Seite

© alle Rechte vorbehalten

Fortsetzung der Anforderungen des Architekturbüros an die Nachfolgelösung:

③ FINANZIERBARKEIT ERMÖGLICHEN

Weder eine externe Übernahme noch eine durch einzelne Mitarbeiter*innen ist möglich. Dennoch soll bis 2020 eine finanzielle Nachfolge gefunden sein.

④ MIT ORGANISATIONSFORM VEREINBAR SEIN

Falls die Verantwortung kollektiv getragen würde, müsste es einzelnen trotzdem möglich sein, auszusteigen, ohne dass dabei die gesamte Nachfolgeregelung gefährdet wird. Ebenso soll eine (nachträgliche) finanzielle Beteiligung möglich sein.

⑤ IN DREI JAHREN UMSETZBAR

Diese zeitliche Frist entspricht dem Wunsch des Eigentümers.

Die Lösung: vertrauensvolle genossenschaftliche Übernahme

Eine Arbeitsgruppe – bestehend aus vier Mitarbeiter*innen, die kompetenzbasiert und nach dem Konsent-Prinzip ausgewählt wurden, Dany sowie einem Rechtsanwalt – hat daraufhin die Gründung einer Genossenschaft als Lösungsvorschlag eingebracht. Im Anschluss wurden alle Mitarbeiter*innen gefragt, ob sie Mitglied sein wollen. Elf Personen bejahten diese Frage und wurden in der Folge eingeladen, die Statuten zu erarbeiten und die geplante Übernahme vorzubereiten.

Die Genossenschafter*innen legten zusammen mit Dany fest: Alle Mitglieder zahlen 15.000 Schweizer Franken für einen Anteilsschein und werden damit zu Mitinhaber*innen. Das Geld geht als Eigenkapital in die Genossenschaft über. Zusätzlich vergeben sie ein privates Darlehen von mindestens 10.000 Schweizer Franken, das als Fremdkapital bilanziert wird.

© alle Rechte vorbehalten

https//:www.newworkglossar.de

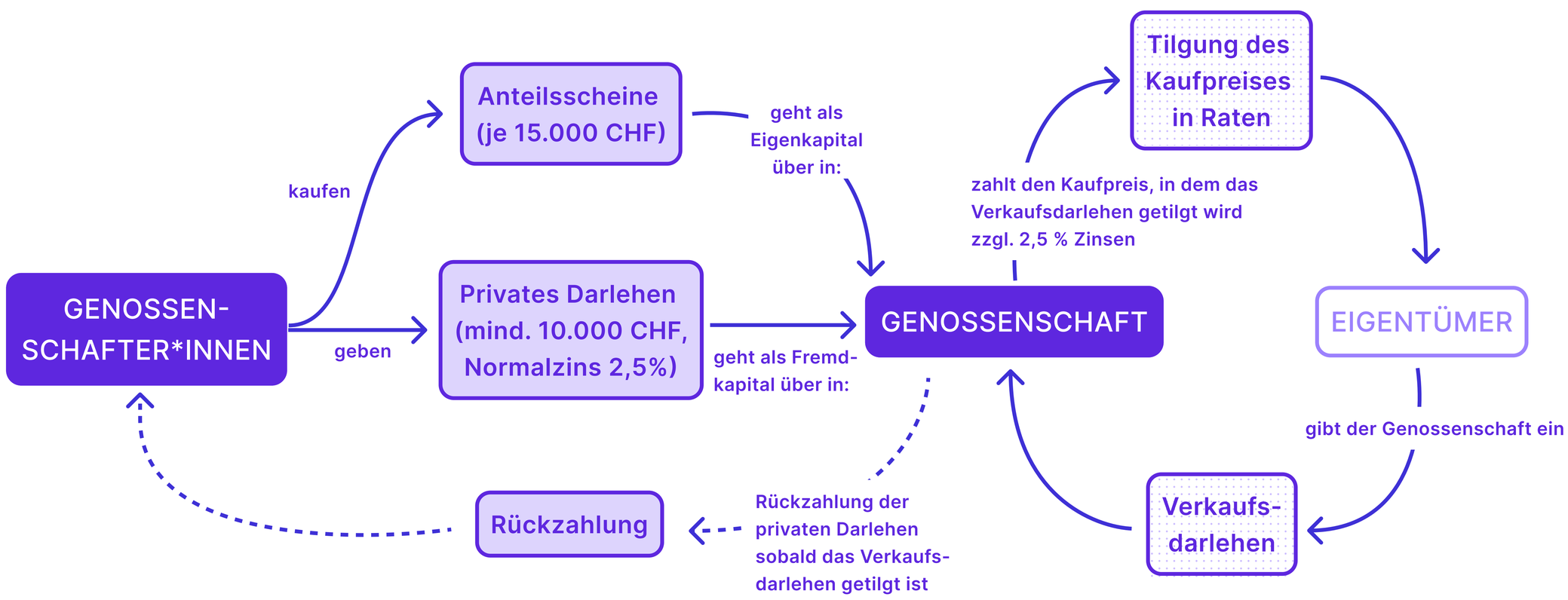
AUSZUG AUS DEM NEW WORK GLOSSAR

Was ist eine Genossenschaft?

Eine Genossenschaft ist ein Zusammenschluss von Personen mit dem Zweck, den gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb ihrer Mitglieder zu fördern. Dabei kann es sich um kollektiven Erwerb, gemeinsames Wirtschaften, soziale und kulturelle Projekte bzw. Interessen handeln. Entscheidungen werden nach dem Mehrheitsprinzip getroffen, Gewinne und Verluste verteilt.

Genossenschaften sind dem Wohl ihrer Mitglieder verpflichtet und nicht auf kurzfristige Renditen ausgerichtet, sie gelten als wirtschaftlich stabil. Ein bekanntes Beispiel sind Wohnungsbaugenossenschaften, deren Ziel ist, ihre Mitglieder mit möglichst günstigem und attraktiven Wohnraum zu versorgen. Weniger bekannt ist, dass die Einzelhandelskonzern REWE und die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG genossenschaftlich organisiert sind.

„Das private Darlehen war unser Commitment gegenüber dem Verkäufer“, sagt Patrick. „Wir wollten zeigen, dass wir gewillt sind und jeder einen Teil trägt. Ansonsten hätte das Risiko zu 100 Prozent bei Dany gelegen.“ Denn der größere Teil des Verkaufspreises wird über ein Verkäuferdarlehen realisiert, das die Genossenschaft in Raten abbezahlt. Der Tilgungsplan wurde auf Basis vergangener Gewinne erstellt und variabel gehalten. „Je nachdem, wie die Gewinne wirklich ausfallen, kann es da noch Überzahlungen geben“, sagt Patrick. Sollte die Firma aber innerhalb von ein paar Monaten pleite gehen, dann würden sowohl Dany als auch die Genossenschafter*innen ihre Ansprüche verlieren. So liegt der Fokus von allen darauf, die Firma stabil weiterzuführen.



alle Rechte vorbehalten

Die privaten Darlehen der Genossenschafter*innen und des Verkäufers werden mit 2,5 Prozent p.a. verzinst. Das Geld wird allerdings erst zurückgezahlt, sobald das Verkäuferdarlehen beglichen ist. Insofern mussten die Gründungsmitglieder insgesamt mindestens 25.000 Schweizer Franken langfristig binden, wenn sie Mitinhaber*innen sein wollten. „In der ersten Phase war die finanzielle Investierung für einige zu hoch“, sagt Patrick. Das ist ein entscheidender Grund dafür, dass letztlich nur 13, also knapp die Hälfte der Mitarbeiter*innen, Genossenschaftsmitglied geworden sind.

Dennoch erfüllt die Lösung alle zuvor genannten Anforderungen. Die Firma kann ihre Angestellten behalten. Die soziokratische Selbstorganisation als Organisationsform spiegelt sich in der Rechtsform der Genossenschaft wider und hat nach zirka drei Jahren Gewissheit, dass die Nachfolge geregelt ist. Möglich wurde die Finanzierung, weil die Genossenschafter*innen sie unter sich aufteilen, aber auch, weil der Eigentümer mit einer Regelung einverstanden war, von der ihm ein*e Vermögensverwalter*in wahrscheinlich abgeraten hätte (vorausgesetzt eine externe Übernahme wäre möglich gewesen).

Als einzigen Schönheitsfehler der Lösung benennen Denise und Patrick, dass Dany nicht Mitglied der Genossenschaft werden konnte. Obwohl er nun nicht mehr als Geschäftsführer tätig ist, arbeitet er weiterhin im Unternehmen. „Er ist uns weiterhin eine wichtige Stütze und tritt als Silberrücken gegenüber unseren Kunden auf“, sagt Denise. Die Mitgliedschaft in der Genossenschaft wurde ihm allerdings vom Finanzamt untersagt. Schließlich hätte Dany die Firma an sich selbst verkauft, wäre er ebenfalls Mitglied geworden.

Patrick rät deshalb allen, die ähnliches vorhaben, genügend Zeit für die Kommunikation mit dem Finanzamt einzuplanen. Dort war die Skepsis groß, weshalb die Statuten der Genossenschaft bis hin zum Organisationsprinzip der Firma relativ aufwendig erklärt werden mussten. Deshalb konnten sie den gesetzten Zeitplan letztlich nicht ganz einhalten – allein die Kommunikation mit den Behörden habe etwa ein halbes Jahr in Anspruch genommen. Andere KMUs sollen es künftig einfacher haben und von ihren Erkenntnissen profitieren. „Wir wollen etwas in der KMU-Branche in Bewegung bringen, vielleicht sogar in den Behörden“, sagt Denise.

Wie wird man Genossenschafter*in?

1. Aktive Mitarbeiter*in sein und Interesse bekunden
2. Zustimmung der Genossenschafter*innen (Ausschluss verlangt triftigen Grund, z.B., dass die Person keine aktive Mitarbeiter*in ist)
3. Unterzeichnung einer Beitrittserklärung mit Bekenntnis zu soziokratisch beeinflussten Führungsgrundsätzen und Konsentverfahren
4. Zahlung von 15.000 Schweizer Franken für den Anteilschein („Ein Betrag, den auch Mitarbeiter*innen aufbringen können, die in Teilzeit arbeiten,“ sagt Patrick.)
5. Offizielle Aufnahme: Anteilsschein und damit Mitinhaber

alle Rechte vorbehalten

Zum Weiterdenken:

? Die Genossenschaft hat noch nicht darüber entschieden, ob zukünftige Anwärter*innen nur den Anteilsschein kaufen oder auch ein privates Darlehen geben müssen. Die Notwendigkeit dafür besteht nicht mehr, aber einige der Gründungsmitglieder fänden es unfair, wenn nur noch der Anteilsschein nötig wäre. Wie würdest du damit umgehen?

? Welche Anreize können geschaffen werden, damit innerhalb von fünf Jahren noch mehr Mitarbeiter*innen zu Genossenschafter*innen werden?

Takeaways

1. Die häufigsten drei Nachfolgeregelungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMUs) sind familiäre, externe und interne Übernahmen durch eine Mitarbeiter*in. Scheitern sie, droht häufig die Stilllegung. Allein in Deutschland betrifft das aktuell rund 46.000 Unternehmen.

2. Mit der Gründung einer Genossenschaft kann ein Unternehmen vor der Stilllegung bewahrt werden, in dem die Mitarbeiter*innen im Kollektiv die Firma von dem*der bisherigen Eigentümer*in kaufen.

3. Dabei sollte Rechtshilfe in Anspruch genommen werden und ausreichend Zeit für die Kommunikation mit den Finanzbehörden eingeplant werden.

© alle Rechte vorbehalten