

Unternehmensnachfolge durch Mitarbeitergenossenschaft



Dr. Walter Krupp, Dr. Michael Gebhart

Die Autoren



Dr. Walter Krupp ist als Mitgliederbetreuer sowie Dozent für die Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) tätig. In seiner Funktion als Leiter Research der ADG bzw. Vorstandsmitglied im Forschungsinstitut ADG Scientific verantwortete er über mehrere Jahre die Weiterentwicklung von Wissensprodukten bzw. den Transfer von Forschungsergebnissen in die genossenschaftliche Praxis.

Beruflich startete Walter Krupp nach seinem Studium der Volkswirtschaftslehre beim Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbank (BVR), zuletzt war er dort Leiter des Vorstandsbereichs. In der Folge leitete er über mehrere Jahre die Abteilung Organisation bei der Volksbank Bonn Rhein-Sieg. Im Fokus seiner Dozenten- und Referententätigkeit stehen die Themengebiete „Markenkern Genossenschaft“, „Struktur und Herausforderungen in der genossenschaftlichen Finanzgruppe“ sowie „Zukunft der Arbeit“.



Dr. Michael Gebhart ist Vorstandsmitglied der neu gegründeten iteratec nurdemteam eG sowie Projektbereichsleiter innerhalb der iteratec GmbH. In dieser Doppelfunktion verantwortet er mehrere Projekte im Tagesgeschäft und begleitet aktiv den Gründungsprozess der neuen Genossenschaft. Seine Schwerpunkte liegen dabei im Aufbau von Kommunikation & Zusammenarbeit innerhalb der Genossenschaft sowie der Repräsentation nach außen.

Bereits vor seiner Zeit bei iteratec war Michael Gebhart mehrere Jahre als Berater sowohl im Angestelltenverhältnis als auch selbstständig tätig. Er legt außerdem hohen Wert auf die Zusammenarbeit und den Austausch mit Universitäten und Hochschulen, weshalb er nach seiner Promotion in der Informatik bis heute zusätzlich als Lehrbeauftragter und Gastdozent aktiv ist.

Zusammenfassung

Jedes Jahr stehen in Deutschland derzeit etwa 30.000 Unternehmensübergaben an, doch die Zahl der Übernahmeinteressenten unterschreitet schon seit mehreren Jahren die Zahl der nach Nachfolgern suchenden Senior-Unternehmer. Nicht zuletzt wird diese Entwicklung durch die Folgen des demografischen Wandels sowie die längst nicht mehr obligatorische Familiennachfolge verstärkt. Die Brisanz auf dem deutschen Markt für Unternehmensnachfolgen ist entsprechend groß. Immer wieder als „letzte Chance“ verschrien, kann ein „Employee-Buy-Out“ viel mehr als das sein: im vorliegenden WhitePaper wird die Gründung einer Mitarbeitergenossenschaft auf ihre Eignung als mögliche Lösung der beschriebenen Problemstellung untersucht. Die Darlegung von Vor- und Nachteilen sowie die Illustration gelungener beispielhafter Implementierungen von Mitarbeitergenossenschaften stellen dabei auch ihre besondere Fähigkeit zur Förderung ökonomischer Nachhaltigkeit, gleichgerichteter Interessen sowie einer demokratischen Unternehmenspartizipation heraus.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung und Problemstellung	5
2	Unternehmensnachfolge durch einen „Employee-Buy-Out“ organisieren.....	7
2.1	Der Gründungsprozess einer (Mitarbeiter-)Genossenschaft.....	8
2.2	Vor- und Nachteile einer Mitarbeitergenossenschaft	10
3	Beispiele gelungener Mitarbeitergenossenschaften	12
3.1	iteratec nurdemteam eG.....	12
3.2	oose Innovative Informatik eG.....	15
3.3	Zimmerei Grünspecht eG.....	15
3.4	Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG.....	16
4	Fazit	17
5	Quellenverzeichnis	18

1 Einleitung und Problemstellung

„Die Unternehmensnachfolge wird zur immer größeren Herausforderung – besonders im Osten“ so überschreibt der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) treffend seinen Report zur Nachfolgesituation im deutschen Mittelstand im Dezember 2019.¹ Die Frankfurter Allgemeine Zeitung beschrieb bereits im Dezember 2017 die Situation wie folgt, dass in Deutschland „tausende Unternehmer ohne Nachfolge“ sind.²

Seit 2013 überwiegt die Zahl der suchenden Senior-Unternehmer die Zahl der Übernahmeinteressenten, gemessen an der Anzahl der Teilnehmer an IHK-Beratungen zur Unternehmensnachfolge.³

Die Schere „Nachfolge-Suchende zu Nachfolge-Interessierte“ geht in Deutschland in den letzten Jahren immer weiter auseinander. Immer mehr Unternehmer erreichen das Ruhestandsalter, insbesondere in den neuen Bundesländern.⁴ Gleichzeitig dünnt die Jahrgänge der 25- bis 45-Jährigen aus, in denen sich sehr viele Personen für den Aufbau einer selbstständigen Existenz interessieren.⁵ Hinzu kommt, dass immer mehr Angehörige der gründungsstarken Jahrgänge bestrebt sind, eigene Wege außerhalb des elterlichen Betriebes zu gehen – ein „Automatismus“ der familieninternen Nachfolge existiert in immer weniger Unternehmen.⁶

Eine Schätzung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) kommt für den Zeitraum von 2018 bis 2022 zum Ergebnis, dass etwa 150.000 Unternehmen mit rund 2,4 Mio. Beschäftigten zur Übergabe anstehen, weil ihre Eigentümer aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung ausscheiden. Dies sind 30.000 Übergaben pro Jahr.⁷ Dabei vollziehen sich – absolut betrachtet – die meisten Unternehmensübernahmen im Dienstleistungssektor, gefolgt vom produzierenden Gewerbe und dem Handel.⁸

Der demografische Wandel und die individualistischer geprägte Berufswahl der potentiellen familieninternen Nachfolger sind Treiber der Problematik, dass die Unternehmensnachfolge zur immer größeren Herausforderung wird.

Derzeit stehen in Deutschland jedes Jahr etwa 30.000 Unternehmen zur Übergabe an.



1 Vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK, 2019), S. 1.

2 Vgl. Mihm (2017).

3 Vgl. DIHK (2019), S. 7.

4 Vgl. ebenda, S. 9.

5 Vgl. ebenda, S. 4.

6 Vgl. ebenda, S. 8.

7 Vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM, 2018), S. III.

8 Vgl. ebenda, S. 10.

Wie der DIHK-Report zeigt, haben sich noch nie so viele Alt-Inhaber bei der Suche nach einem Nachfolger für ihren Betrieb an ihre regionale Industrie- und Handelskammer (IHK) gewandt. Im Jahr 2018 haben sich 6.911 Alt-Inhaber beim Thema Unternehmensnachfolge von ihrer IHK beraten lassen. Mit 48 Prozent hatte fast jeder zweite von ihnen zum Zeitpunkt der Beratung noch keinen Nachfolger gefunden – auch dies ist ein neuer Höchststand.⁹

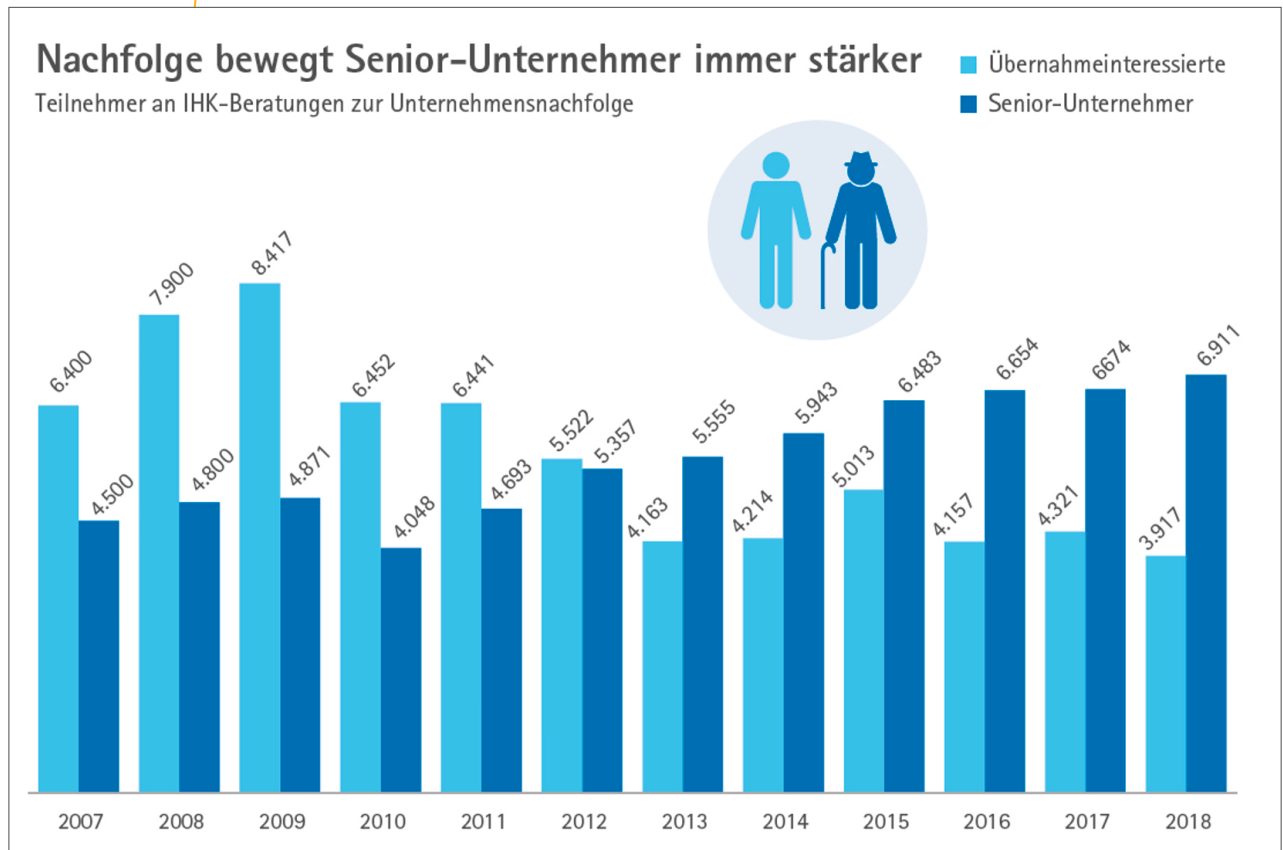


Abbildung 1: Unternehmer auf Nachfolgersuche – Industrie- und Handelskammern vermelden neuen Rekord¹⁰

Lediglich 3.917 Personen, die sich für die Übernahme eines Unternehmens interessierten, suchten im Jahr 2018 die IHK-Beratung auf – bezogen auf die letzten 10 Jahre ist dies die niedrigste Personenzahl.

Und auch unter den Übernahmeinteressierten ist die Situation eng. Jeder zweite gab dabei zum Zeitpunkt der Beratung bei der IHK an, noch kein passendes Unternehmen gefunden zu haben.¹¹

Hinsichtlich der Übernahmeinteressierten berichten die Industrie- und Handelskammern auch von hohem Qualifizierungsbedarf: 44 Prozent unterschätzen die Anforderungen an die Übernahme eines bestehenden Betriebes und gehen zu sehr von einer „Gründung im gemachten Nest“ mit vorhanden Kunden- und Lieferantensstrukturen aus. Dabei erfordert gerade die Übernahme eines vorhandenen Betriebes hohe unternehmerische Fähigkeiten und Führungsqualitäten.¹²

⁹ Vgl. DIHK (2019), S. 7.

¹⁰ Vgl. ebenda.

¹¹ Vgl. ebenda, S. 9.

¹² Vgl. ebenda, S. 15.

Derzeit erfolgt fast die Hälfte aller Unternehmensübergaben an externes Management oder an die eigene Management- bzw. Führungsriege.

Die Übergabe des Unternehmens an die ganze Belegschaft bildet eine Alternative bei der Planung der Unternehmensnachfolge.

Eine Unternehmensübernahme durch die Belegschaft kann z.B. in Form einer eingetragenen Genossenschaft institutionalisiert werden. Eine Genossenschaft ist eine fördernde Vereinigung von Mitgliedern mit gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb.

Die Frage steht im Raum, wie künftig einer wachsenden Diskrepanz aus vermehrten Unternehmensübergaben und weniger Nachfolgeinteressenten begegnet werden kann.

2 Unternehmensnachfolge durch einen "Employee-Buy-Out" organisieren

Immer mehr Nachfolgeregelungen werden außerhalb der Familie getroffen und die Möglichkeiten einer familienexternen Lösung sind heute vielfältiger denn je. Steht innerhalb der eigenen Familie kein geeigneter Nachfolger zur Verfügung, so müssen andere Lösungen geprüft werden. Neben einem Management-Buy-In, bei dem sich ein externes Management ins Unternehmen einkauft, besteht ferner die Möglichkeit eines Management-Buy-Out, also der Unternehmensverkauf an einige wenige Führungskräfte aus dem eigenen Haus.

Analysen des IfM Bonn zur Gesamtheit der Nachfolgen bei Familienunternehmen¹³ belegen, dass in der jüngsten Vergangenheit 53 % der Unternehmen familienintern, d.h. an die eigenen Kinder bzw. an andere Familienmitglieder, übergeben worden sind, ca. 29 % wurden an Unternehmensexterne verkauft (Management-Buy-In) und etwa 18 % der Unternehmen wurden unternehmensintern, d.h. von Mitarbeitern des Unternehmens, übernommen (Management-Buy-Out).¹⁴

Die Übernahme eines Unternehmens durch die komplette Belegschaft (oder eines überwiegenden Teils) ist bislang nur selten wahrgenommen worden.¹⁵ In der Literatur wird diese Form der Unternehmensnachfolge häufig als „letzte Chance“ für Arbeitnehmer bezeichnet, um in strukturell schwachen Regionen den eigenen Arbeitsplatz zu retten.¹⁶ Im Sinne eines „Belegschafts-Buy-Outs“ (Employee-Buy-Out) übernehmen dabei alle Beschäftigten oder zumindest ihr überwiegender Teil gemeinschaftlich das eigene Unternehmen und auch der bestimmende Einfluss liegt bei der Gesamtheit bzw. Mehrheit der Mitarbeiter.¹⁷

Die eingetragene Genossenschaft ist eine fördernde Vereinigung von Mitgliedern mit gemeinschaftlichem Geschäftsbetrieb. Sie hat volle Rechtsfähigkeit und hat eigenständige Rechte und Pflichten entsprechend dem Genossenschaftsgesetz (GenG). In einer Mitarbeitergenossenschaft sind die Genossenschaftsmitglieder zugleich Mitarbeiter und Eigentümer des genossenschaftlichen Unternehmens. Die Genossenschaft hat als Organe den Vorstand, den Aufsichtsrat und die Generalversammlung. Nur Genossenschaftsmitglieder dürfen gemäß § 9 GenG in den Vorstand und Aufsichtsrat gewählt werden. Man spricht hier vom Identitätsprinzip der Genossenschaft. Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann durch Bestimmung in der Satzung auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden. In diesem Fall nimmt die Generalversammlung die Rechte und Pflichten des Aufsichtsrats wahr.

¹³ In Deutschland sind nach Schätzungen 93,6 Prozent aller 3,6 Millionen Unternehmen Familienunternehmen. Sie bilden damit den dominierenden Unternehmenstyp. Zentrales Merkmal dieser Unternehmen ist die Einheit von Eigentum und Leitung (vgl. IfM (2018), S. 1).

¹⁴ Vgl. ebenda, S. 23.

¹⁵ Vgl. Schlömer-Laufen/ Kay (2019), S. 6.

¹⁶ Vgl. Klemisch et al., S. 53 - 72.

¹⁷ Vgl. Blome-Drees/ Rang (2014), S. 11.

Bei der Gründung einer eingetragenen Genossenschaft kann die Belegschaft auf die Expertise der Genossenschaftlichen FinanzGruppe sowie der Prüfungsverbände zurückgreifen.

Zahlreiche Banken bieten die Nachfolgeberatung für Firmenkunden als Dienstleistung an und können hier ihr Know-how in betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Fragen sowie ihre Erfahrung einbringen. Dabei können die Genossenschaftsbanken auf die Expertisen im Netzwerk der Genossenschaftlichen FinanzGruppe zurückgreifen, wie der DZ Bank, der VR NachfolgeBeratung, der VR Equitypartner oder der DZ Privatbank.¹⁸ Bei den Gründungsinitiativen stehen die genossenschaftlichen Prüfungsverbände beratend zur Seite.

Mit Blick auf dringend gesuchte Nachfolgelösungen stellt sich die Frage, ob nicht das Modell der Mitarbeitergenossenschaft weiter Schule machen kann. Ein solches genossenschaftliches Modell sollte gerade im Lösungsset einer Genossenschaftsbank zur Unternehmensnachfolge fachlich beraten werden können.

In diesem Sinne ist auch das von der Europäischen Kommission kofinanzierte Projekt TransfertoCOOPs¹⁹ zu begrüßen, das darauf abzielt, das Wissen um die Vorteile, Prozesse und Bedingungen einer erfolgreichen Unternehmensübertragung kleiner und mittlerer Unternehmen in eine Mitarbeitergenossenschaft zu stärken. Das Projekt liefert spezifische Informationen für alle Geschäftsbeteiligten. Interessierte Parteien können sich zudem auch mit den „Cooperatives Europe“ zur Weiterleitung an die relevanten Ansprechpartner in zahlreichen EU-Ländern in Verbindung setzen.

2.1 Der Gründungsprozess einer (Mitarbeiter-)Genossenschaft

Die Gründung einer Genossenschaft²⁰ ist einfacher, als viele vermuten. Folgende zentrale Schritte sind dabei auszumachen:

- 1. Gemeinsame Konkretisierung der Idee und Findung eines Gründungsteams**
Für die Gründung einer eingetragenen Genossenschaft werden mindestens drei Gründungsmitglieder benötigt
- 2. Kontaktaufnahme mit einem genossenschaftlichen Prüfungsverband bezüglich der Bereitstellung von Unterlagen (Vorlagen) für die Erarbeitung der Satzung und eines Wirtschaftsplans**
- 3. Anpassung des Satzungsmusters an die eigenen Bedürfnisse**
Zu überlegen ist, wie die Genossenschaft arbeiten soll, also wie Aufgaben bzw. Kompetenzen verteilt sind. Dazu wird die Gründungssatzung – quasi die innere Verfassung der Genossenschaft – erarbeitet. Ebenso gehört dazu die Auswahl von Personen, die in der Genossenschaft Ämter (Vorstand, Aufsichtsrat) übernehmen.

¹⁸ Vgl. DZ Bank Gruppe (o.J.), S. 13.

¹⁹ Vgl. Cooperatives Europe (o.J.a).

²⁰ Vgl. Janek/ Staudinger (2018), S. 94 - 97.

4. Erarbeitung des Wirtschaftsplans

Es muss – mindestens für einen Zeitraum von drei Jahren – ein „Businessplan“ aufgestellt werden. Hier muss dargestellt werden, wie die Genossenschaft wirtschaften möchte. Die Gründung einer Genossenschaft erfordert kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital.

5. Besprechung der Satzung und des Wirtschaftsplans mit dem Prüfungsverband

6. Gründungsversammlung mit Beschluss der Satzung und Beitrittserklärung zum Prüfungsverband

7. Prüfungsgutachten des Prüfungsverbandes

8. Antrag auf Eintragung ins Genossenschaftsregister

Hierzu ist ein Eintragungsantrag notwendig, der in einem elektronischen Verfahren über einen Notar an das zuständige Registergericht übermittelt werden kann.

Es ist möglich, dass eine Unternehmensnachfolge auf der Umwandlung eines bereits bestehenden Unternehmens in eine Unternehmung in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft (eG) fußt. Hier kommt es zu keiner Neugründung, gleichwohl fließen die betrachteten Aspekte der Neugründung einer Genossenschaft mit ein. Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) in eine Genossenschaft ist nach dem Umwandlungsgesetz problemlos möglich. Auch die Umwandlung einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & CoKG) in eine Genossenschaft ist flexibel darstellbar.²¹

Die Unternehmensübernahme in die genossenschaftliche Rechtsform funktioniert aber auch so, dass eine eG als Beteiligungsgesellschaft gegründet wird, die (mindestens) die Mehrheit der Anteile des zu veräußernden Unternehmens übernimmt. Die eG übernimmt eine Holdingfunktion, d.h. die Rechtsform des Unternehmens bleibt beibehalten. Mit Blick auf eine Mitarbeitergenossenschaft sind die Mitarbeiter die Mitglieder der Beteiligungsgesellschaft.²² Gremien der Genossenschaft sind dann gemäß Genossenschaftsgesetz die Mitgliederversammlung als oberstes Willensbildungsorgan, der Aufsichtsrat sowie der Vorstand. Bei Genossenschaften mit nicht mehr als 20 Mitgliedern kann der Vorstand aus nur einem Mitglied bestehen und es kann auf einen Aufsichtsrat verzichtet werden.

²¹ Vgl. Klemisch (2018), S. 3.

²² Vgl. Fröhlich (2019).

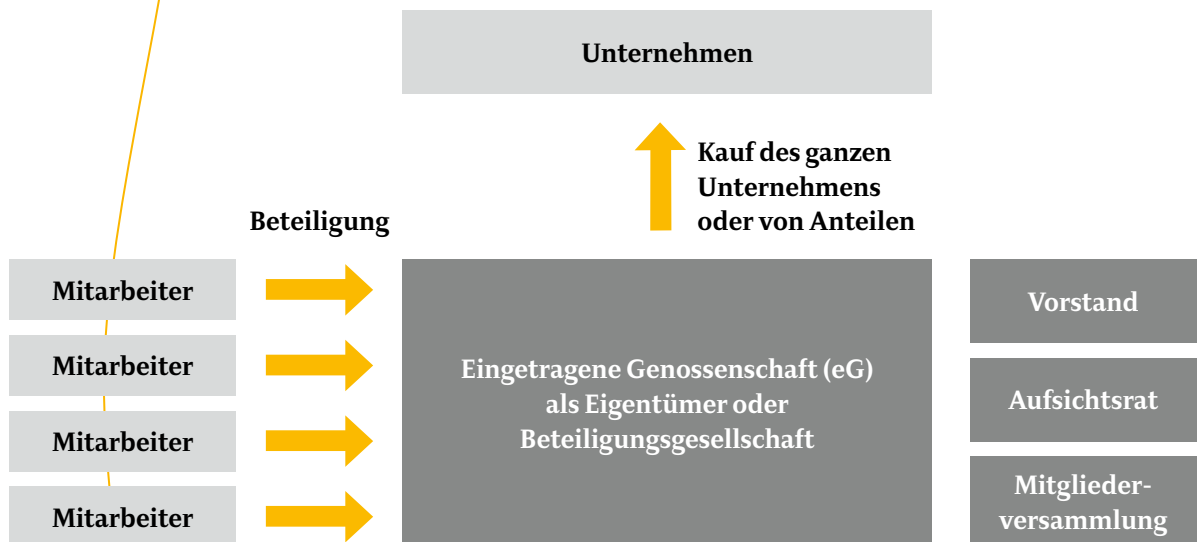


Abbildung 2: Die Übernahme des Unternehmens durch die Mitarbeitergenossenschaft

Die Unternehmensnachfolge durch eine Mitarbeitergenossenschaft ist da angebracht, wo ökonomische Nachhaltigkeit, gleichgerichtete Interessen, der Wunsch nach demokratischer Unternehmenspartizipation sowie flexible Eintritts- und Austrittsmöglichkeiten eine adäquate unternehmerische Rechtsform verlangen.²³

2.2 Vor- und Nachteile einer Mitarbeitergenossenschaft

Im Rahmen einer Unternehmensnachfolge bietet eine Mitarbeitergenossenschaft gegenüber alternativen unternehmerischen Rechtsformen einige zentrale Vorteile:²⁴

- Die eingetragene Genossenschaft bietet in den Fällen, wo es noch keine Regelung zur Nachfolge und Unternehmensübergabe gibt, eine Alternative – vor allem für engagierte Mitarbeiter des Unternehmens.
- Die Arbeitsplätze bleiben erhalten bzw. werden neu geschaffen.²⁵
- Die Genossenschaft kann die finanziellen Möglichkeiten mehrerer beteiligter Personen bündeln.
- Die Haftung der Mitarbeiter ist auf die Genossenschaftsanteile beschränkt, so dass für die übernehmenden Mitarbeiter das persönliche Risiko überschaubar ist.²⁶
- Die Genossenschaft kann dem ausscheidenden Unternehmer die Möglichkeit eines schrittweisen Rückzugs bieten und dies in unterschiedlichen Facetten: als Mitglied des Aufsichtsrates der eG oder als Berater für das Unternehmen in einem Angestelltenverhältnis.
- Nachfolgerteams aus großen Teilen der Belegschaft bieten im Vergleich zu einzelnen Nachfolgern die Chance, dass das Wissen an der Spitze vergrößert wird, was für eine Neuausrichtung des Unternehmens hilfreich sein kann. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, deren Organisationsform selbstorganisiert ist.²⁷

Der Erhalt von Arbeitsplätzen, die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, beschränkte Haftungsrisiken sowie die Bewahrung von unternehmensspezifischem Wissen sind nur vier mögliche Vorteile der Unternehmensnachfolge durch eine Mitarbeitergenossenschaft.

²³ Vgl. Gros (2016), S. 101.

²⁴ Vgl. Blome-Drees/Rang (2014), S. 59 ff.

²⁵ Vgl. Blome-Drees (2015), S. 21.

²⁶ Vgl. Fröhlich (2019).

²⁷ Vgl. oose Innovative Informatik e.G. (o.J.).

- Die Perspektive, Miteigentümer eines Unternehmens zu sein, kann in Zeiten eines Fachkräftemangels in Deutschland insofern attraktiv sein, als dass auch zukünftig die richtigen Mitarbeiter für das Unternehmen gefunden werden können. Die Arbeitgeberattraktivität des Unternehmens kann demnach durch die Förderung von Mitarbeitern als Mitglieder der Genossenschaft gesteigert werden.²⁸
- Eine stark mitarbeiterorientierte und partizipative Unternehmenskultur lässt sich bei einer Lösung durch eine Mitarbeitergenossenschaft eher fortsetzen als bei einem Verkauf an einen externen Investor.²⁹
- Die Belegschaft kennt das Unternehmen, dessen Entwicklung und Finanzsituation sowie die Kunden und Lieferanten in der Regel seit vielen Jahren.³⁰
- Die Gründungsprüfung durch den genossenschaftlichen Prüfungsverband, bei dem die neu gegründete Mitarbeitergenossenschaft zum Beitritt zugelassen ist, trägt zur Risikominderung bei.³¹
- Gewährung eines (dauerhaft) steuer- und sozialversicherungsfreien Zuschusses des arbeitgebenden Unternehmens sowie Ausreichung einer Prämie auf die Anlage von vermögenswirksamen Leistungen in Form einer Mitarbeiterbeteiligung (Sparzulage).³²
- Die eingetragene Genossenschaft bietet flexible Ein- und Austrittsmöglichkeiten. Ein- oder Austritt erfolgen ohne großen Verwaltungsaufwand und spielen sich ohne Notar bzw. Unternehmensbewertungen ab.³³

Als Nachteile einer Mitarbeitergenossenschaft können folgende Aspekte aufgeführt werden:

- Eine Einigung über den Kaufpreis ist schwieriger, da kein einzelner Nachfolger, sondern eine Gruppe von Mitarbeitern/Mitgliedern die Unternehmensnachfolge antritt.
- Arbeitnehmern fehlt häufig der Wunsch, überhaupt unternehmerisch tätig zu sein, unter anderem wegen der damit verbundenen Kapitalverlust- und Haftungsrisiken. So muss die Belegschaft von den Vorteilen und Herausforderungen der Unternehmensnachfolge sowie den Perspektiven überzeugt werden, damit sie zusätzliche Verantwortung übernehmen, privates Kapital investieren und die Übernahme nicht wegen fehlenden Kapitals scheitert.³⁴

Erhöhter Informations- und Abstimmungsbedarf innerhalb der Belegschaft sowie eine hohe emotionale Involvement und damit Resistenz bei nötigen Umstrukturierungen können als Nachteile einer Mitarbeitergenossenschaft genannt werden.

28 Vgl. Vogt, Walter (2017), S. 305 ff.

29 Vgl. iteratec GmbH (o.J.).

30 Vgl. Schlömer-Laufen/ Kay (2019), S. 8.

31 Vgl. Fröhlich (2019).

32 Der jährliche Zuschuss ist in seiner Höhe begrenzt auf 360 Euro je Mitarbeiter (§ 3 Ziffer 39 EstG). Das Bundeskabinett hat im November 2019 beschlossen, den Förderfreibetrag zu verdoppeln und damit auf einen Betrag in Höhe von 720 Euro pro Mitarbeiter und Jahr anzuheben. Von mehreren Seiten (Führungskräfteverband ULA, Bündnis 90 / Die Grünen, FDP, Landesregierung von Nordrhein-Westfalen) wird gefordert, den Förderbetrag weiter zu steigern (vgl. Mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH (o.J.).

33 Vgl. Gros (2016), S. 101.

34 Vgl. Schlömer-Laufen/ Kay (2019), S. 13.

- Die Übergabe an viele Führungskräfte aus dem Unternehmen ist vergleichsweise schwieriger zu realisieren als die Übergabe an eine oder wenige Führungskräfte.³⁵
- Ein Strategiewechsel oder ein Umbau von betrieblichen Strukturen könnte bei einer Nachfolgelösung durch Mitarbeitergenossenschaften aufgrund der starken emotionalen Involvierung gegenüber einer Nachfolge durch externe Führungskräfte schwerer fallen.³⁶
- Wenn die gesamte Belegschaft das Unternehmen übernimmt, steigt das Risiko für Konflikte untereinander – auch dann, wenn vorab getrennte Aufgabenbereiche vereinbart worden sind.³⁷

Die Praxiserfahrung mit Unternehmensnachfolgen durch Mitarbeitergenossenschaften ist noch relativ gering. Dass Mitarbeitergenossenschaften in Deutschland ein Erfolgsmodell für die Zukunft sein können, zeigen die nun folgenden Praxisfälle auf, wo die Unternehmensnachfolge durch eine Mitarbeitergenossenschaft erfolgt ist.

3 Beispiele gelungener Mitarbeitergenossenschaften

3.1 iteratec nurdemteam eG

Eine der jüngsten Gründungen einer Mitarbeitergenossenschaft und gleichzeitig eine der größten Mitarbeitergenossenschaften in Deutschland ist die iteratec nurdemteam eG.

iteratec³⁸ wurde 1996 von zwei IT-Spezialisten, Klaus Eberhardt und Mark Goerke, als iteratec GmbH gegründet. Das Unternehmen ist spezialisiert auf die Entwicklung von individuellen Softwarelösungen und die begleitende Unterstützung durch hochwertige Technologie- und IT-Beratung. Waren es 1997 noch 16 IT-Spezialisten, beschäftigt die iteratec GmbH heute über 350 Mitarbeiter an mehreren Standorten in Deutschland und im angrenzenden Ausland. 2016 stellte sich bei iteratec die Nachfolgefrage.

In der über 20-jährigen Geschichte des kontinuierlich wachsenden Unternehmens hat sich aufgrund eines partizipativen Führungsstils eine besondere Unternehmenskultur entwickelt. In Sachen Leadership waren die beiden IT-Unternehmer wegen des hohen Innovationsdrucks Vorreiter. Sie setzten frühzeitig auf agile Strukturen mit flachen Hierarchien und größere Spielräume für einzelne Mitarbeiter.³⁹

Um diese besondere Unternehmenskultur langfristig auch bei einem Verkauf des Unternehmens zu erhalten, haben sich die beiden Eigentümer für die Übertragung der Anteile an eine zu gründende Genossenschaft als Beteiligungsgesellschaft entschieden. Anteile sollten ausschließlich die Mitarbeiter von iteratec halten. Im Jahr 2018 wurde der Entschluss gefasst, das Unternehmen schrittweise an eine Genossenschaft, die iteratec nurdemteam eG, zu übertragen.



iteratec
nurdemteam eG

³⁵ Vgl. Schlömer-Laufen/ Kay (2019), S. 7.

³⁶ Vgl. ebenda, S. 10.

³⁷ Vgl. ebenda, S. 9.

³⁸ Vgl. iteratec nurdemteam eG (o.J.).

³⁹ Aktuelle Videos mit einem Einblick in den Alltag von iteratec (siehe YouTube: iteratec GmbH) untermauern die gewachsene Kultur des Hauses: „Die gesamte iteratec-Kultur ist auf Menschen und nicht auf Zahlen ausgerichtet.“ (Vgl. iteratec GmbH (2018)).

Am Praxisfall der iteratec nurdemteam eG lassen sich die einzelnen Schritte zur Gründung einer Mitarbeitergenossenschaft exemplarisch nachvollziehen.⁴⁰

Schritt 1: Gemeinsame Konkretisierung der Idee bzw. des Förderzwecks und Findung eines Gründungsteams

Oberstes Ziel der iteratec-Gründer für die Unternehmensnachfolge war es, die besondere Unternehmenskultur zu erhalten. Diese Unternehmenskultur hatte sich seit 1996 durch einen stark mitarbeiterorientierten und partizipativen Führungsstil aus dem Team heraus entwickelt. So stand der Zweck der Genossenschaft schnell fest, nämlich die Erwerbstätigkeit und deren Bedingungen der in der iteratec-Gruppe beschäftigten Mitglieder zu sichern und diese in ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung zu fördern. In diesem Sinne sollte die erste Tranche, nämlich 49 Prozent der GmbH-Anteile, an die Mitarbeitergenossenschaft verkauft werden. Im März 2018 wurden die Mitarbeiter aller Standorte in einem gemeinsamen Meeting über den Plan der beiden Unternehmensgründer, informiert. Die anfangs herrschende Unsicherheit, wie diese Idee vom Team aufgenommen wird, war ob der Begeisterung aller schnell verflogen.

Schritt 2: Kontaktaufnahme zu einem genossenschaftlichen Prüfungsverband wegen Erarbeitung von Satzung und Wirtschaftsplan

Die Erstellung einer Satzung setzt erhebliches Wissen über das Genossenschaftsgesetz voraus und bedarf der Unterstützung eines Prüfungsverbands. Bei der Wahl des Prüfungsverbands besteht Wahlfreiheit (anders als z.B. bei der Industrie- und Handelskammer). Wichtig ist es, einen Verband zu finden, der möglichst gut mit dem eigenen Geschäftsmodell vertraut und gleichzeitig bereit ist, auf gegebenenfalls vorhandene spezifische Besonderheiten einzugehen. Je mehr es davon gibt, umso höher sind die Anforderungen an die Berater des Prüfungsverbandes. Der Prüfungsverband der kleinen und mittelständischen Genossenschaften e.V. (PkmG, Berlin) hat zusammen mit Rechtsanwalt Konrad Bechler (Fachanwalt für Handels- und Gesellschaftsrecht, Berlin) die iteratec nurdemteam eG über einen Zeitraum von acht Monaten (Mai - Dezember 2018) intensiv begleitet und bei der Erstellung von Satzung und Wirtschaftsplan unterstützt.

Schritt 3: Anpassung des Satzungsmusters an die eigenen Bedürfnisse

Die Satzung der Mitarbeitergenossenschaft iteratec nurdemteam eG wurde insofern an die Bedürfnisse angepasst, als dass ein weiterer Unternehmensverkauf praktisch ausgeschlossen ist. Weitere Besonderheiten, die in die Satzung aufgenommen werden mussten, waren:

- Die eG ist nicht operativ tätig. Sie agiert derzeit ausschließlich als Beteiligungsgesellschaft. Auch eine spätere Verschmelzung mit der GmbH ist nicht vorgesehen – der Aufbau weiterer Geschäftsfelder unter dem Dach der eG dagegen schon.
- Die eG finanziert den Kauf der Unternehmensanteile aus den Ausschüttungen der GmbH und verwendet diese praktisch 1:1 für die Tilgung der von den iteratec-Gründern gewährten Darlehen.
- iteratec hat derzeit 7 Standorte in Deutschland, Österreich und Polen. Um möglichst allen Kollegen Einblick in die Arbeit der eG zu ermöglichen, wurde diese Struktur auch im Aufsichtsrat abgebildet.

⁴⁰ Hierbei erteilte der Vorstand der iteratec nurdemteam eG bereitwillig und umfassend Auskunft.

Schritt 4: Erarbeitung des Wirtschaftsplans

Der Förderzweck der eG wird durch den schrittweisen Erwerb und die zweckdienliche Verwaltung der iteratec GmbH verwirklicht.

Aufgrund der Trennung von eG und GmbH regelt der Wirtschaftsplan in erster Linie die Verwendung der GmbH-Ausschüttungen für Zins und Tilgung. Die Genossenschaft als Beteiligungsgesellschaft und schrittweise Inhaberin der iteratec GmbH nimmt auch später nur mittelbar, durch die Bestellung der Geschäftsführer und die Festlegung der grundsätzlichen Ausrichtung der GmbH, Einfluss auf das operative Geschäft.

Schritt 5: Besprechung der Satzung und des Wirtschaftsplans mit dem Prüfungsverband

Für die Erarbeitung der Satzung wurde ein ca. 30-köpfiges Team gebildet, das sich nach einem ersten Grundlagenworkshop mit dem PkmG Anfang Juni 2018 in mehrere Arbeitsgruppen aufgeteilt hat. Die Arbeitsgruppen bearbeiteten verschiedene Teile der Satzung und organisierten die Kommunikation des Fortschritts an den Standorten. Anfang Oktober 2018 kamen sie zu einem zweiten Workshop zusammen. Dort wurde begonnen, die Satzungsteile zu konsolidieren. Parallel dazu wurden Gespräche mit Banken über die Finanzierung des Unternehmenserwerbs geführt. Grundlage dafür war ein Wirtschaftsplan für die iteratec GmbH. In den verbliebenen acht Wochen bis zur Gründungsversammlung wurden die Details der Satzung zwischen PkmG und dem Satzungsteam erarbeitet.

Schritt 6: Gründungsversammlung mit Beschluss der Satzung und Beitrittserklärung zum Prüfungsverband

Bei der Gründungsversammlung der iteratec nurdemteam eG am 13. Dezember 2018 in München haben 215 Kolleginnen und Kollegen die Satzung unterschrieben. PkmG sowie Rechtsanwalt Konrad Bechler haben auch die Vorbereitungen und Durchführung der Gründungsversammlung aktiv unterstützt, um eine gesetzes- und satzungskonforme Durchführung und Protokollierung sicherzustellen. Nur dann ist die Eintragung im Genossenschaftsregister möglich.⁴¹

Schritt 7: Prüfungsgutachten des Prüfungsverbandes

Am 25.01.2019 wurde der Antrag auf Beitritt zum Prüfungsverband gestellt und mit diesem Antrag auch darum gebeten, ein Gründungsgutachten gem. § 11 Abs. 2 Nr. 3 GenG zu erstellen. Das Gründungsgutachten wurde am 01.03.2019 vom Prüfungsverband fertiggestellt. An dieser Stelle hat sich die intensive Zusammenarbeit mit dem PkmG erneut ausgezahlt. Das Gutachten konnte aufgrund der sehr guten Kenntnis von Satzung und finanziellem Hintergrund des Gesamtvorhabens mit sehr wenigen Rückfragen an den inzwischen gewählten Vorstand der eG erstellt werden.

⁴¹ Der Praxisfall der iteratec nurdemteam eG untermauert, dass aufgrund zu beachtender Formvorschriften die Einbindung entsprechender Fachkompetenz bei der Genossenschaftsgründung geboten ist.

Schritt 8: Antrag auf Eintragung ins Genossenschaftsregister

Nachdem alle Unterlagen für die Eintragung der Genossenschaft

- Satzung,
- Protokoll der Gründungsversammlung,
- Protokoll der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats,
- Bescheinigung des Prüfungsverbandes, dass die Genossenschaft zum Beitritt zugelassen ist,
- Gutachterliche Äußerung des Prüfungsverbandes

vorlagen, wurde die Eintragung der iteratec nurdemteam eG in das Genossenschaftsregister am 27. März 2019 von den 4 Vorstandsmitgliedern notariell beantragt. Mit der Eintragung der iteratec nurdemteam eG hat die Genossenschaft nach § 13 GenG ihre Rechtsfähigkeit erlangt.

Steht die Gründung der iteratec nurdemteam eG im Jahr 2019 beispielhaft für eine Mitarbeitergenossenschaft eines mittelgroßen Unternehmens aus der Software- und IT-Branche, zeigen die im Folgenden aufgeführten Beispiele, dass sich Mitarbeitergenossenschaften auch in anderen Branchen sowie mit kleinerer Unternehmensgröße bereits seit mehreren Jahren in der Praxis bewährt haben.

3.2 oose Innovative Informatik eG⁴²

Im Jahr 1998 wurde die oose.de Dienstleistungen für innovative Informatik GmbH (später Umbenennung in: oose Innovative Informatik GmbH) als Beratungs-, Schulungs- und Trainingshaus gegründet. Neben technologischen Fachthemen wie Softwareentwicklung, Softwarearchitektur und Programmierung erweiterte sich im Laufe der Zeit die angebotene Themenvielfalt um Bereiche wie Projektmanagement, Soft Skills, neue Arbeitswelten oder Design Thinking. Mit ihrem Umzug ins Hamburger Schanzenviertel 2012 erhält das Unternehmen einen eigenen Campus, der Möglichkeiten zum fachlichen und interdisziplinären Austausch bietet. Gleichzeitig beginnt der Start in selbstorganisiertes Arbeiten. Mitarbeiter werden mit in die Verantwortung einbezogen – mit gleichem Stimmrecht bei strategischen Entscheidungen.

2014 wird aus oose Innovative Informatik GmbH eine eG mit Partizipation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter, die alle Mitglied der Genossenschaft werden können.

Die oose Innovative Informatik eG gibt ihre Erfahrungen, die sie im Rahmen der Weiterentwicklung zur Mitarbeitergenossenschaft gesammelt hat, gezielt auch an andere Unternehmen weiter, die sich mit der Idee einer Genossenschaftsgründung auseinandersetzen.

3.3 Zimmerei Grünspecht eG⁴³

Die Zimmerei Grünspecht wurde 1984 als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) in Freiburg gegründet und 1991 in eine Mitarbeitergenossenschaft umgewandelt.

Der Betrieb hat aktuell 38 Beschäftigte, davon gehören 23 der Genossenschaft als „Aktivgenossen“ an. 7 passive Genossenschaftsmitglieder, die beruflich mittlerweile andere Wege gegangen sind, haben ihr Kapital weiterhin im Unternehmen.



oose Innovative
Informatik eG



Zimmerei
Grünspecht eG

⁴² Vgl. oose Innovative Informatik eG (o.J.).

⁴³ Vgl. Zimmerei Grünspecht (o.J.).



Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG

Die eG erfreut sich in der Belegschaft positiver Resonanz und die Zahl der „Aktivgenossen“ ist in den letzten Jahren durch Beitritte stetig gewachsen.

Jeder Beschäftigte, der als Mitglied der Genossenschaft Verantwortung und Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen will, wird aufgenommen. Auffällig ist, dass gerade auch jüngere Mitarbeiter der Genossenschaft beitreten und so die langfristige Unternehmensnachfolge sichern.

Viele Ideen standen bei der Gründung der Zimmerei Grünspecht im Zentrum so u.a. Arbeiten in flachen Hierarchien, Selbstorganisation und die Suche nach ganzheitlichen Arbeitsbereichen. Die Zimmerei wird von einem Team aus allen Altersgruppen geführt und steht für Nachhaltigkeit. Dabei gehören energetische Sanierungen, Lehmbauarbeiten, natürliche Dämmstoffe und ökologisches Bauen zum Leistungsspektrum der Zimmerei. Auch auf familienfreundliche Arbeitsplätze wird höchsten Wert gelegt.

Mit Blick auf die sich stark und schnell verändernde Arbeitswelt bietet die Zimmerei Grünspecht den Gesprächsaustausch über die eG als alternative Betriebsform anderen Unternehmen an.

3.4 Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG⁴⁴

Das ursprünglich inhabergeführte Stadtplanungsunternehmen wurde im Zuge der Suche nach einer Unternehmensnachfolge erfolgreich in eine Genossenschaft überführt. 2012 beschloss der damalige Büroinhaber sich zurückzuziehen. 16 langjährige Mitarbeiter übernahmen damals gemeinsam als Genossenschaft das Büro. Für die Beschäftigten wurde eine Mindestbeteiligung von zwei Geschäftsanteilen zu 1.250 Euro festgelegt. Mit 30 Mitarbeitern hat sich die Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG zu einer festen Größe in Berlin entwickelt.

Als Rechtsform wurden verschiedene Varianten geprüft, wobei sich die eingetragene Genossenschaft letztlich als beste Lösung für die Unternehmensnachfolge herausstellte: Ausschlaggebend war der Charakter der eG als demokratische Organisationsform, der unmittelbar zu der Art und Weise passte, wie sich viele Abläufe der Partizipation und Entscheidung im Planungsbüro zuvor bereits etabliert hatten.⁴⁵ Im Planungsbüro herrschen bis heute flache Hierarchien, die zum großen Teil auf Projektbasis regelmäßig neu geordnet werden. Hier gibt es je einen Projektleiter und mehrere Projektmitarbeiter, der Leiter eines Projekts kann gleichzeitig Mitarbeiter in einem anderen Projekt sein.⁴⁶ Diese zukunftsgerichtete Organisationsstruktur hat vor allem mit dem Tätigkeitsfeld des Stadtplanungsbüros zu tun, denn die Aufträge werden interdisziplinär und gleichberechtigt bearbeitet.

Um den hohen Qualitätsansprüchen zu genügen, ist das Büro nach der Norm DIN ISO 9001:2015 zertifiziert. Die in diesem Zertifikat festgeschriebenen Werte Kundenorientierung, Verantwortlichkeit der Führung, Einbeziehung der beteiligten Personen, prozessorientierter Ansatz, systemorientierter Managementansatz, kontinuierliche Verbesserung der Arbeit, sachlicher Ansatz zur Entscheidungsfindung sowie ein fairer Umgang mit Subunternehmen und Lieferanten stehen dabei für die Genossenschaft im Fokus.⁴⁷

44 Vgl. Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.a).

45 Vgl. Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.b).

46 Vgl. Kienbaum Management Consultants GmbH/Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln (2015), S. 276.

47 Vgl. Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.c).



4 Fazit

Vor dem Blickwinkel, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland in den kommenden Jahren von einer Zunahme an Unternehmensübergaben bei gleichzeitiger Abnahme von Nachfrageinteressenten auszugehen ist, werden Lösungen zur Unternehmensnachfolge zu einem zentralen Handlungsfeld.

In der Praxis konnten Mitarbeitergenossenschaften – wenn auch bislang nur wenige – erfolgreich implementiert werden. Die in diesem WhitePaper aufgeführten Beispiele zeigen Mitarbeitergenossenschaften in unterschiedlichen Branchen bzw. Unternehmen (Dienstleistungsbereich, Software-/IT-Branche, Schulungs-/Beratungsunternehmen, Handwerk) und von unterschiedlicher Unternehmensgröße bezogen auf die Mitarbeiterzahl auf. Das Praxisbeispiel der *iteratec nurdemteam eG* legt dar, dass auch für mittelgroße Unternehmen eine Mitarbeitergenossenschaft eine zielführende und positive Lösung für eine Unternehmensnachfolge ist.

Die vier Praxisbeispiele zeigen darüber hinaus auch auf, dass gerade ein langjährig praktizierter partizipativer Führungsstil und eine gewachsene Unternehmenskultur des Vertrauens eine Basis dafür sind, dass die Lösung einer Unternehmensnachfolge in Form einer Mitarbeitergenossenschaft stabil und erfolgreich ist.

5 Quellenverzeichnis

Blome-Drees, J. (2015). Präsentation: Genossenschaften als Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter. Abgerufen am 10.12.2020 unter https://www.boeckler.de/pdf/v_2015_01_28_29_blome_drees.pdf.

Blome-Drees, J./ Rang, R. (2014). Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen. In: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.). Band 284 von Edition Personalarbeit im Betrieb.

Cooperatives Europe (o.J.). Transferring your business to your employees. Abgerufen am 10.12.2020 unter <http://www.transfertocoops.eu/>.

Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. DIHK (2019). DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.dihk.de/resource/blob/16688/49cd71e7f6ede99565ceda0eb92b1632/dihk-nachfolgereport-2019-data.pdf>.

DZ Bank Gruppe (o.J.). Gemeinsam finden wir den besten Weg – Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Abgerufen am 10.12.2020 unter https://www.dz-privatbank.com/dzpb/pdf/DZB_Unternehmensnachfolge.pdf.

Fröhlich, R. (2019). Nachfolge durch Mitarbeiter Genossenschaft. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.handwerksblatt.de/themen-specials/betrieb-uebergeben-betrieb-uebernehmen/nachfolge-durch-mitarbeitergenossenschaften>.

Gros, J. (2016). Die Genossenschaft der Zukunft aus Sicht des Verbandes. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 59(2), S. 95 – 105.

Institut für Mittelstandsforschung IfM (2018). Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 – 2022). Abgerufen am 10.12.2020 unter https://www.grc-ub.de/file-admin/user_upload/Fachinfos/20-190_Unternehmensnachfolgen_2018_-_2022.pdf.

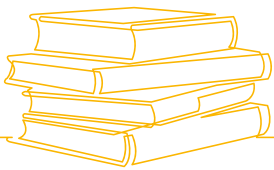
iteratec GmbH (2018). Arbeiten bei iteratec Stuttgart. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.youtube.com/watch?v=XLh4Ojyawkw>.

iteratec GmbH (o.J.). Wir sind iteratec. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.iteratec.de/unternehmen/>.

iteratec nurdemteam eG (o.J.). Warum gibt es uns? Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://iteratec-nurdemteam.org/>.

Janek, B./ Staudinger, K. (2018). Just Start It! In: enorm weconomy, Heft 01/2018, S. 94 – 97.

Kienbaum Management Consultants GmbH/ Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln (2015). Endbericht: Potentiale und Hemmnisse von unternehmerischen Aktivitäten in der Rechtsform der Genossenschaft. Abgerufen am 10.12.2020 unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/potentiale-und-hemmnisse-von-unternehmerischen-aktivitaeten-in-der-rechtsform-der-genossenschaft-endbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=1.



Klemisch, H. (2018). Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften.
In: Wiso Direkt, Heft 16/2018, S. 1 – 4.

Klemisch, H./ Reichel, R./ Vogt, W./ Voigt, K.-I. (2014). Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen in Unternehmensnachfolgen. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen Sonderheft 2014, S. 53 – 72.

Mihm, A. (2017). Tausende Unternehmer ohne Nachfolge. In: Frankfurter Allgemeine Online vom 27.12.2017. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/tausende-unternehmer-ohne-nachfolger-15360512.html>.

Mit-unternehmer.com Beratungs-GmbH (o.J.). Mitarbeiterbeteiligung – DAS Motivations- und Bindungsinstrument. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.mit-unternehmer.com/leistungen/mitarbeiterbeteiligung/>.

oose Innovative Informatik eG (o.J.). Vom Wissen zum Können. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.oose.de/ueber-oose/>.

Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.a). Leistungen. Individuell, anschaulich, umsetzbar und kompetent. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.planergemeinschaft.de/>.

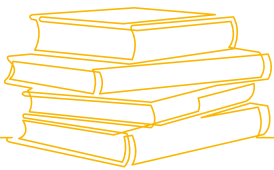
Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.b). Wir nehmen niemanden mit, sondern machen uns gemeinsam auf den Weg. Das ist der Unterschied. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.planergemeinschaft.de/geschaeftsfelder/partizipation-und-kommunikation>.

Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG (o.J.c). Genossenschaft ist für uns mehr als nur eine Organisationsform. Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.planergemeinschaft.de/b%C3%BCro>.

Schlömer-Laufen, N./ Kay, R. (2019). In: (IfM, Hrsg.): Unternehmensnachfolge durch Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen – Chancen und Risiken. Abgerufen am 10.12.2020 unter https://vbu-berater.de/images/Frontend_Downloads/Denkpapier-Arbeitnehmernachfolgen.pdf.

Vogt, W. (2017). Belegschafts-genossenschaften als Antwort auf Energiewende, Fachkräftemangel und demografischen Wandel. In: Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen, 67(4), S. 305 – 318.

Zimmerei Grünspecht (o.J.). Genossenschaft – was ist das? Abgerufen am 10.12.2020 unter <https://www.zimmerei-gruenspecht.de/ueber-uns/genossenschaft-was-ist-das/>.



www.adg-scientific.de

ADG Scientific -
Center for Research and Cooperation e.V.
Albertstraße 3
56410 Montabaur

Dezember 2020 | WhitePaper-Reihe, Nr. 6

Cooperative. Leadership. Development.