



| Vorstand

Briefanschrift: IG Metall Vorstand, 60519 Frankfurt am Main

An den  
Präsidenten des Landtags  
Nordrhein-Westfalen, Herrn MdL André Kuper  
Ausschusseksretariat  
z.H. Herrn Hans-Georg Schröder  
Platz des Landtags 1  
40221 Düsseldorf

LANDTAG  
NORDRHEIN-WESTFALEN  
17. WAHLPERIODE

**STELLUNGNAHME**  
**17/717**

A18, A07

Per E-Mail an: [anhoerung@landtag.nrw.de](mailto:anhoerung@landtag.nrw.de)

**„Mittelstand und Handwerk stärken – Arbeitsplätze sichern:  
Unternehmensnachfolge in Nordrhein-Westfalen unterstützen“**

**Antrag der Fraktion der CDU und der Fraktion der FDP,  
Drucksache 17/2159**

**Anhörung des Ausschusses für Wirtschaft, Energie und  
Landesplanung Landtag Nordrhein-Westfalen, 4. Juli 2018**

Datum:  
27.06.2018

Unser Zeichen:  
WW-Is

Telefon:  
069 6693 2289

FAX:  
069 6693 80 2289

E-Mail:  
[walter.vogt@igmetall.de](mailto:walter.vogt@igmetall.de)

Sehr geehrter Herr Kuper,  
sehr geehrter Herr Fortmeier,

ich darf mich zunächst für die von Ihnen eingeräumte Möglichkeit der Anhörung zu o.a. Antrag bedanken. Vorab erhalten Sie meine Stellungnahme in meiner Funktion als Gewerkschaftssekretär beim Vorstand der IG Metall, Frankfurt/M., Funktionsbereich Betriebspolitik. Gestatten Sie mir in diesem Zusammenhang bitte, auch in meiner Stellung als Vorstandsmitglied des Bundesvereins zur Förderung des Genossenschaftsgedankens e.V. auf Optionen einer Mitarbeiterbeteiligung in der Alternative der Genossenschaft einzugehen.

IG Metall Vorstand

Wilhelm-Leuschner-Str. 79  
60329 Frankfurt am Main

Telefon: (0 69) 66 93-0  
Fax: (0 69) 66 93-28 43

E-Mail: [vorstand@igmetall.de](mailto:vorstand@igmetall.de)

Internet: [www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

Datenschutzhinweis: Name,  
Adresse und zur Bearbeitung  
nötige Angaben werden  
vorübergehend gespeichert.

Helaba Frankfurt  
BLZ: 500 500 00 Konto-Nr.: 83 000 000  
IBAN: DE91 5005 0000 0083 0000 00

BIC: HELADEF3333  
Gläubiger-ID: DE71ZZZ00000053593  
Steuer-Nr.: 045 224 22021

IG Metall –  
Gewerkschaft für Produktion  
und Dienstleistung im DGB



## Einleitung

Der vorliegende Antrag beschreibt den derzeitigen Handlungsbedarf treffend: Viele inhabergeführte Firmen in Mittelstand und Handwerk (im weiteren ‚KMU‘) stehen mittelfristig vor der Herausforderung eines anstehenden Generationenwechsels. Erfahrungsgemäß erfolgt ein solcher in aller Regel altersbedingt und ist damit rechtzeitig planbar; er nimmt jedoch bis zum Vollzug in KMU mindestens zwei, bei familienfremder Übernahme nicht selten bis zu fünf Jahre in Anspruch. Die Praxis zeigt allerdings, dass eine Unternehmensnachfolge häufig viel zu spät eingeleitet wird. Und wenn sich dann kein Nachfolger in der Familie findet, kann der Fortbestand des Unternehmens gefährdet sein.<sup>i</sup> Meist sind die Kinder die erste Wahl, wenn Inhaber die eigene Nachfolge regeln. Doch zeigt der Nachwuchs an der Unternehmensfortführung tendenziell immer weniger Interesse: Von 100 Unternehmerkindern wollen 74 nicht in die Firma einsteigen; speziell dann, wenn die Firma klein ist. Das bedroht das Überleben besonders der kleineren Betriebe mit durchschnittlich weniger als zehn Beschäftigten.<sup>ii</sup> Und vermutlich wird die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen bis zum Jahr 2025 kontinuierlich noch weiter ansteigen, was vornehmlich aus der zunehmenden Alterung der Selbstständigen resultiert. Die von der IHK Nordrhein-Westfalen genannte Zahl, dass etwa ein Drittel der Unternehmer bereits älter als 55 Jahre sind wird auch von der KfW bestätigt.<sup>iii</sup>

Ins Bewusstsein des Inhabers gerät die Nachfolgethematik regelmäßig dann, wenn die Akquisition von Fremdkapital zur Unternehmensfinanzierung erforderlich wird. Hier erwarten die Kreditinstitute bereits vom Unternehmer mittleren Alters regelmäßig Überlegungen und Konzepte, wie er seine Nachfolgeplanung in Angriff nehmen will. Ohne den Anstoß eines Bedarfs an Fremdfinanzierungsmitteln bleibt die Thematik allerdings zumeist unbeachtet, wird mitunter zwar erkannt, aber nicht weiter verfolgt und bisweilen auch von den Unternehmern geflissentlich verdrängt.

Weiterhin ist zu konstatieren: Für eine Unternehmensübergabe stehen gerade in KMU neben häufig überzogenen Kaufpreisvorstellungen und einem Nicht-Loslassenkönnen des Inhabers mittlerweile auch immer weniger potenziell geeignete, oder mangels Attraktivität der Fortführung des Familienbetriebs

interessierte, familieninterne Kandidaten oder Kandidatinnen zur Verfügung. Ein zunehmendes Desinteresse für die Berufswahl in Handwerk und KMU stellen wir auch aktuell im Organisationsbereich der IG Metall fest. So melden bereits einzelne Branchen des Handwerks einen Fachkräftemangel und können trotz gut gefüllter Auftragsbücher auch unter erheblichen Bemühungen keine Auszubildenden finden.

Ein zentrales Problem der Unternehmensnachfolge besteht aus Beschäftigtensicht nun darin, dass, sofern keine geeignete Nachfolge in der Familie gefunden wird, sich für das Unternehmen die Existenzfrage stellt. Der Inhaber arbeitet weiter solange es der Körper zulässt - und schließt dann trotz guter Auftragslage den Betrieb. Hierbei wird aus unserer Sicht allerdings übersehen, dass die Potenziale für eine Weiterführung des Betriebes durchaus vorhanden wären, nämlich dann, wenn die Beschäftigten ihre Kompetenzen hätten im Vorfeld proaktiv einbringen und sich beteiligen können.

### **Übernahmen durch Mitarbeiterbeteiligungen**

Findet sich keine familieninterne Übergaberegulung, dann kann bei einer externen Nachfolgesuche auch die Übertragung des Unternehmens an die Beschäftigten eine reelle Option darstellen. Bei unternehmensexternen Nachfolgeregelungen wird klassischerweise ein Verkauf an fremde Dritte (entweder neue Manager im Sinne eines ‚Management-Buy-In‘ oder der Verkauf an einen Wettbewerber im Sinne von ‚strategischen Investoren‘) in Erwägung gezogen.<sup>iv</sup> Daneben steht im Handwerk die Option der Übergabe an die Führungskräfte des Unternehmens (‚Management-Buy-Out‘ – im Handwerk klassischerweise an den ‚Altgesellen‘). Führen die genannten Optionen nicht zum Erfolg scheint eine Schließung unausweichlich. Die Option einer Übergabe an die ganze Belegschaft (‚Employee-Buy-Out‘) wird jedoch in aller Regel nicht in Erwägung gezogen.

Im Prinzip ist die Idee, Beschäftigte zu Unternehmern, und damit auch zu Eigentümern, zu machen, nicht neu. In der Vergangenheit, besonders in den 1980er Jahren, hat es immer wieder Versuche einer Übernahme von Betrieben durch ihre Belegschaften gegeben. Seinerzeit wurde innerhalb der

Gewerkschaften über solche Belegschaftsübernahmen kontrovers diskutiert. Es wurden Chancen und Risiken gegeneinander abgewogen<sup>v</sup> und Handlungsleitfäden erarbeitet.<sup>vi</sup> Heute stellt für die IG Metall betriebspolitisch die Weiterführung von Betrieben durch Belegschaften einen ergänzenden Pfad dar, um das zentrale Ziel der Sicherung von Beschäftigung in ökonomischen Krisensituationen, zu welcher auch eine unregelmäßige Nachfolgelösung gehört, bestmöglich zu erreichen.

Umso wichtiger ist es, dass Überlegungen nach einer kollektiven Nachfolge innerhalb der Belegschaft rechtzeitig angesprochen und erörtert werden, ggf. lassen sich so zu einem frühen Zeitpunkt schon Beschäftigte finden, die über das notwendige Knowhow verfügen und darüber hinaus perspektivisch an der eigenständigen Fortführung des Unternehmens interessiert sind. Gerade in KMU und Handwerk stellen wir häufig eine langjährige Unternehmenstreue und Loyalität fest.

Neben der Arbeitsplatzsicherung steht im Weiteren dann auch der Gedanke der Selbstverwaltung im Mittelpunkt der Überlegungen. Sofern sich das Unternehmen nicht in einer manifesten Krise befindet, sind die Voraussetzungen auch tendenziell günstig: Arbeitsabläufe sind eingespielt, Aufträge und Kundenbeziehungen vorhanden, die Produkte anerkannt und das Know-how in der Belegschaft verfügbar. Gleiches gilt in aller Regel auch für Lieferantenbeziehungen und die Geschäftspartner, mit denen das Unternehmen bereits erfolgreich zusammenarbeitet. Insofern ist es entscheidend, Nachfolgeplanungen von den Unternehmern bereits frühzeitig und langfristig in wirtschaftlich gesunden Zeiten in Angriff zu nehmen, und mögliche Modelle in der Belegschaft, und sofern großenteils vorhanden, mit deren Vertretern auszuloten.

### **Hemmnisse einer Unternehmensfortführung durch Mitarbeiterbeteiligungen**

Wird die Übergabe der Unternehmung an die Beschäftigten konkret in Erwägung gezogen, dann stellt sich vorrangig die Frage nach der Gewinnung von kollektiven Eigenkapital. Eine solche Mitarbeiterkapitalbeteiligung ist dann nicht als erfolgsabhängige freiwillige Leistung ‚on top‘ oder als reines

Kapitalmodell zur Mitarbeiterbindung zu sehen, sondern als echte monetäre Beteiligung der Beschäftigten zum Aufbringen, zumindest aber zur Stärkung der Haftungsmasse des fortzuführenden Unternehmens, was für sie im Gegenzug entsprechende Kontroll- und Mitspracherechte bedingt.

Die Höhe des individuellen Kapitalbedarfs ist dabei im Wesentlichen abhängig von den Kaufpreisvorstellungen des Inhabers. Aber auch andere Aspekte sind relevant und werden häufig nicht rechtzeitig thematisiert und konzipiert, hierzu gehören Abfindungen für ausscheidende Beschäftigte, Kosten für die Einstellung neuer Mitarbeiter, Personalkosten bei Aufnahme der Tätigkeit, notwendige Investitionen, Kosten für die Risikovorsorge, etwaige Ablösung von Verträgen und Abwicklungskosten sowie Kosten für Unvorhergesehenes. Hinzu kommen die Erstellung eines betriebswirtschaftlich belastbaren künftigen Businessplans und die Einhaltung entsprechender Fristen (wie beispielsweise die rechtzeitige Beantragung von Finanzierungsmitteln) und Fragen nach einer möglichst steueroptimalen Gestaltung der Übergabe. Trotz guter Absicht kann unter diesen Umständen eine erst zu einem späten Zeitpunkt angedachte Planung letztlich zu einem K.O.-Kriterium werden.

Dreh- und Angelpunkt stellt der Business-Plan dar. Bei unklarem oder nicht stimmigen Fortführungskonzept werden Banken die weitere Finanzierung verweigern, was eine solche Option wiederum zum Scheitern verurteilt. Und auch in der Folge können sich Schwierigkeiten im Rahmen der Unternehmensfinanzierung einstellen, da die Entscheidungsstrukturen in selbstverwalteten Organisationen den Kreditgebern häufig zu langsam sind.<sup>vii</sup> Wichtig ist deshalb für die IG Metall die frühzeitige externe Begleitung und Unterstützung mittels geeigneter Beratungsangebote, und, auch das ist zentral, Angebote, die nicht nur auf den Unternehmer selbst, sondern auch auf die übernahmewillige Belegschaft kollektiv und passgenau ausgerichtet sind.

### **Förderangebote der öffentlichen Hand**

Für die IG Metall ist es weiterhin von essentieller Bedeutung, dass die Belegschaft mit ihrem Interesse nach Sicherung der Arbeitsplätze im Fokus der Betrachtungen steht. Die Beschäftigten dürfen nicht die Leidtragenden für eine Betriebsschließung sein, welche sich aufgrund einer ungeregelten

Nachfolge als Ausfluss der Verdrängung im Rahmen einer nicht überwundenen Stakeholderkrise ergibt. Für die öffentliche Hand sollte dabei der Grundsatz gelten: Eine Fortführung der betrieblichen Tätigkeit muss, ein belastbareres Fortführungskonzept immer vorausgesetzt, preiswerter sein als die Finanzierung von Arbeitslosigkeit.

Bei Erstellung dieses Fortführungskonzepts sind die Beschäftigten selbst in dieser Konstellation auch die wesentlichen Akteure. Dass sie dazu betriebswirtschaftliche und rechtliche, aber auch arbeitsorientierte Unterstützung benötigen, steht für uns außer Zweifel. Diese Unterstützung müssen sie von fachkundigen Institutionen und externen Beratern erhalten. Da eine Finanzierung von externen Beraterleistungen im Rahmen der betriebsverfassungsrechtlichen Möglichkeiten aber kaum darstellbar ist, plädieren wir zur Finanzierung der Beratungsleistungen problemorientierte, langfristige Förderprogramme aufzulegen. Daher ist es aus unserer Sicht sehr zu begrüßen, die Angebote der Beratungspraxis in Nordrhein-Westfalen wieder explizit auszubauen. Denn betrachtet man sich das betriebswirtschaftliche Anforderungsprofil für eine Unternehmensnachfolge, dann lassen sich letztlich drei Kompetenzstränge ausmachen:

- Unternehmerische Kompetenzen, wie Verantwortungsbewusstsein, zukunftsorientiertes und visionäres Denken, Führungsqualitäten, ziel- und planmäßige Vorgehensweisen.
- Fachliche (= betriebsnotwendige) Kompetenzen wie technisches Know-how, Branchenkenntnisse, Führungs- und Vertriebserfahrung, kaufmännische Kenntnisse.
- Persönliche Kompetenzen wie Kommunikationsfähigkeit, Realitätsbewusstsein, Toleranz, Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick.<sup>viii</sup>

Es liegt auf der Hand, dass ein einzelner Nachfolger allein ein solches Anforderungsprofil vollumfänglich kaum erfüllen kann. Und kollektive Nachfolgeprozesse sind regelmäßig noch etwas anders gelagert, verlangen sie doch immer auch ein Einarbeiten in betriebswirtschaftliche Grundlagen von Menschen, die bislang durch ihre berufliche Tätigkeit zu diesem Themenfeld eher wenig affin sind. Hierzu wird gerade zu Beginn auch ein hohes Maß an

ehrenamtlichen Engagement eingebracht werden müssen. Allerdings verteilen sich kollektive Übernahmen auf die Schultern mehrerer Beschäftigter, von denen jeder Einzelne für seinen Teil bereits Experte (auf seinem jeweiligen Gebiet) ist, und sich fehlende Zusatzqualifikation innerhalb einer überschaubaren Zeit aneignen lassen. Hierzu sind allerdings passgenaue Weiterbildungsmöglichkeiten gefragt. Aus einem solchen Pool an Kompetenzen ergeben sich wiederum Chancen, die aktuell noch viel zu wenig genutzt werden und die durch entsprechend problemorientierte Beratungsangebote explizit für kollektive Fortführungen (die insbesondere auch die tendenziell eher basisdemokratisch geprägten Entscheidungsprozesse thematisieren) gehoben werden können. Bereits bestehende Standardangebote, die regelmäßig auf rein selbstständige Gründung und Nachfolge abzielen, greifen hier aus unserer Sicht zu kurz. Zielführend können nur solche Förderprogramme sein, die auch für eine kollektive Gründung bzw. Nachfolge ausdrücklich offen sind. Um die Thematik entsprechend zu befördern sind weiterhin ein angemessener Förderumfang sowie eine marktnahe Beratervergütung wichtig. Beides ist die Voraussetzung dafür, dass sich Best-Practice-Beispiele entwickeln können, die dann in der Öffentlichkeit publik werden und im Weiteren auch mit Gründerpreisen o.ä. befördert werden sollten. Die IG Metall verfügt in ihrem Netzwerk über eine Reihe von arbeitsorientierten Beratern, die wesentliche Teile der genannten Anforderungen auch qualitativ abbilden können.

Entscheidend ist weiterhin, dass die Finanzierung eines tragfähigen und nachhaltigen Fortführungskonzepts nicht an langwierigem Bürokratismus scheitert, welcher die betroffenen Beschäftigten nach langen Hoffen und unter Aufwendung hoher Ressourcen aller Beteiligten letztlich doch in die Arbeitslosigkeit treibt.

Ergänzend zu den im Antrag genannten Hilfen zur Beförderung der Unternehmensnachfolgethematik wäre im Einzelfall mithin zu überlegen, ob nicht auch öffentliche Finanzierungshilfen, beispielsweise im Rahmen der Übernahme von Pachtzahlungen für Gebäude und Maschinen oder auch für Investitionsanreize, helfen können, Zahlungsmittel zu schonen. In der Vergangenheit gab es hierzu bereits vereinzelte Ansätze, auf deren Erfahrungen heute zurückgegriffen werden könnte.<sup>ix</sup> Damit die

Eigenkapitalaufbringung durch die Beschäftigten, die zumeist ja kurzfristig erfolgen muss, nicht zum K.O.-Kriterium wird, sind adäquate Hilfestellungen gefragt. Die im Antrag genannte Eigenkapitalhilfe in Form von Zuschussgewährung könnte hier sicher hilfreich sein und sollte über eine entsprechende Förderrichtlinie konkret ausgestaltet werden – wobei es hier keine Beschränkungen auf Branchen o.ä. geben darf. Daneben plädieren wir auch für die Übernahme von (Landes)Bürgschaften, die im konkreten Einzelfall häufig zielführend sein werden. Hierzu kann abschließend noch auf Beispiele in andern Ländern verwiesen werden:

So können Mitarbeiterfonds am eigenen Unternehmen, wie sie in den Vereinigten Staaten oder in Frankreich vorzufindenden sind, ein geeignetes Vehikel sein. Grundkonzept solcher Employee Stock Ownership Plans (ESOP) ist, dass die Beschäftigten verhältnismäßig wenig eigenes Kapital einbringen müssen, da der Erwerb des Unternehmens durch die Belegschaft in mehreren aufeinander folgenden Schritten erfolgt und durch eine zusätzlich zum Entgelt gewährte Erfolgsbeteiligung finanziert wird.<sup>x</sup> Weil regelmäßig eine Fondsgesellschaft für den Erwerb zunächst in Vorlage tritt, dient diese Erfolgsbeteiligung daher zur Bedienung des Kapitaldienstes. Zu beachten sind dabei die seit dem 01. April 2009 veränderten Regelungen hinsichtlich der staatlichen Förderung von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen. Der jährliche steuer- und sozialversicherungsfreie Arbeitgeberzuschuss von maximal 360 Euro pro Mitarbeiter und Mitarbeiterin liegt in Deutschland im europäischen Vergleich am unteren Ende. In diesem Zusammenhang wurde seinerzeit die Möglichkeit von überregionalen Mitarbeiterbeteiligungsfonds geschaffen, welche sich aber als nicht praxistauglich erwiesen haben<sup>xi</sup>, allerdings unter diesem Aspekt noch einmal überprüft werden sollten. Kritisch ist allerdings zu sehen, dass die angelsächsischen ESOP als bewusstes Steuersparmodell dort ihre Verbreitung gefunden haben.

### **Rechtsform für eine kollektive Unternehmensnachfolge**

Noch existieren keine empirischen Daten über die Rechtsformwahlentscheidungen bei Unternehmensübergaben an die Beschäftigten. Allerdings gibt es eine Reihe guter Beispiele, in denen die Übergabe konkret in Form der eingetragenen Genossenschaft (eG) realisiert

worden ist.<sup>xii</sup> Das ist auch damit begründbar, als dass die eG mit ihrer Identität von Teilhabern und Beschäftigten eine idealtypische Rechtsform auch für eine kollektive Nachfolge darstellt. Das dominierende genossenschaftliche Förderziel ist der Erhalt bzw. die Schaffung eigener Arbeitsplätze, bei der alle Teilhaber beschäftigt und alle Beschäftigten teilhabend sein können.<sup>xiii</sup> So kommt auch eine erste qualitative Analyse für die Schweiz zu dem Ergebnis, dass sich die eG als Nachfolgeoption besonders dann eignet, wenn das Ziel nicht auf die reine Dividendenerwirtschaftung beschränkt bleibt, wenn Stakeholder gebunden und wenn Partikularinteressen abgedeckt werden sollen.<sup>xiv</sup>

Im Gegensatz zum Verkauf an Dritte könnte die Gründung einer eG eine umfassende und weitreichende Beteiligung großer Teile, oder sogar der gesamten Belegschaft am Unternehmen ermöglichen. Die eG bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit einer demokratischen Mitwirkung aller Beschäftigten und entspräche damit einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis, welches die Partizipation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen als wesentlichen Faktor für den Erfolg des Unternehmens sieht. Überdies könnte der Übergang fließend gestaltet werden, indem der bisherige Eigentümer beispielsweise zunächst als Mitglied des Vorstands der eG weiter aktiv bleibt, später in deren Aufsichtsrat wechselt und so seine Erfahrung und seine Beziehungen zum Vorteil des Unternehmens perspektivisch weiter einbringt. Wie eine eG konkret errichtet werden kann, ob durch formwechselnde Umwandlung oder Neugründung und Kauf, bleibt im Einzelfall zu entscheiden. In beiden Fällen kann der Unternehmer noch weiter in den Geschäftsbetrieb eingebunden bleiben und sein Know-how und seine Kontakte zur Verfügung stellen, und damit letztlich sein Lebenswerk abgesichert weitergeben.<sup>xv</sup> Ebenfalls können über Satzungsregelungen noch weitere Finanzierungsaspekte festgelegt werden.

Erfreulicherweise kann festgestellt werden, dass mittlerweile bei einzelnen Genossenschaftsverbänden, wie z. B. in Baden-Württemberg, der Aspekt des Generationenübergangs als genossenschaftliches Thema angekommen zu sein scheint. Dort wird inzwischen diskutiert, wie die genossenschaftliche Rechtsform im Bereich Handwerk und KMU bei der Unternehmensnachfolge zielführend sein kann<sup>xvi</sup>. Auch andere Genossenschaftsverbände sind aus

meiner Erfahrung seither bei Ausgründungen in Arbeitnehmerhand beratend tätig und tragen so dazu bei, dass es zu einer größeren Verbreitung des Ansatzes kommen kann. Die Genossenschaftspraxis, so meine Empfehlung, sollte in jedem Falle in die konkrete Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für die Unternehmensnachfolge in Nordrhein-Westfalen gestaltend mit eingebunden werden.

Wesentlicher Hinderungsgrund für eine genossenschaftliche Lösung dürfte indes die mangelnde Bekanntheit der Rechtsform bei den Betroffenen, aber auch bei den mittelständischen Gründungsberatern sein (Anm.: Auch dürften hierbei Eigeninteressen bisweilen eine Rolle spielen, da die eG zwingend einem Prüfungsverband angehören muss, welcher im Weiteren als erster Ansprechpartner für betriebswirtschaftliche, rechtliche und steuerliche Fragen fungiert). Doch auch für die genossenschaftlichen Lösung gilt: Nicht konsequent durchdachte Nachfolgeplanungen, fehlendes Vertrauen in die jeweiligen Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten, ein mangelnder Unternehmergeist, überhöhte Kaufpreisvorstellungen sowie ein häufig enger Zeitkorridor, in dem schnelle Einigungen gefragt sind lassen die weitere Durchführung scheitern. Hinzu kommen dann u.U. noch etwaige Vorbehalte des Inhabers hinsichtlich der genossenschaftlichen Rechtsform, welcher bisweilen noch immer die Attribute von ‚altbacken‘ oder ‚sozialromantisch‘ anhaften.

In diesem Zusammenhang kann darauf hingewiesen werden, dass die EU bereits im Jahr 2004 diese Schwierigkeiten erkannte und zugleich anmahnte, dass durch eine schrittweise und sorgfältige Vorbereitung der Übertragung von Unternehmen auf die in einer Arbeitnehmer-Genossenschaft zusammengeschlossenen Beschäftigten die Überlebensrate von Unternehmen steigen kann. Dazu hat sie schon seinerzeit die Mitgliedstaaten aufgefordert zu überprüfen, wie Regelungen, welche die Übernahme von Unternehmen durch die Arbeitnehmer ermöglichen, durch mögliche Anreize gefördert werden können.<sup>xvii</sup>

Sofern also der Wille und die Bereitschaft zum gemeinschaftlichen und demokratischen Wirtschaften besteht, und eine direkte leistungswirtschaftliche Förderung (und nicht eine möglichst hohe Rendite auf das eingezahlte Kapital)

im Vordergrund steht, stellt die eG, konkret in Form der Produktivgenossenschaft<sup>xviii</sup>, eine überzeugende und stabile Rechtsform dar. Eine geringe Anzahl von Produktivgenossenschaften in Deutschland lässt dabei nicht auf eine mangelnde Eignung des Modells schließen, sind doch in anderen Ländern Produktivgenossenschaften weitaus stärker verbreitet, was impliziert, dass es andere Bedingungen sein müssen, die eine größere Gründungszahl in Deutschland bislang verhindert haben. Der Blick in andere europäische Staaten zeigt auch, dass die Gründung von (Produktiv)Genossenschaften durch eine entsprechende arbeitsmarktliche Förderstrategie, kombiniert mit einer entsprechenden Beratung, möglich ist und erfolgsversprechend umgesetzt werden kann<sup>xix</sup>. Es wäre lohnenswert, diese Modelle aus Italien, Schweden und anderen benachbarten europäischen Ländern auszuwerten und für die Entwicklung in Deutschland nutzbar zu machen, könnte doch damit auch die Forderung nach Förderung der Genossenschaften in der Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und SPD aufgegriffen werden, in der es heißt: „Wir wollen Genossenschaften als nachhaltige und krisenfeste Unternehmensform in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen stärken. Dazu benötigen wir Maßnahmen, die eine starke Mitgliederbeteiligung unterstützen und kleineren Genossenschaften Orientierungshilfen bieten.“<sup>xx</sup>

Die IG Metall zeigt sich für die betriebspolitische Ausgestaltung von genossenschaftlichen Optionen nicht nur im Kontext von Unternehmensnachfolge und Unternehmenskrise/Sanierung, sondern auch im Rahmen der Standort- und Fachkräftesicherung über sogenannte Belegschaftsgenossenschaften offen und bringt hier gerne entsprechende Expertise ein.<sup>xxi</sup>

Ich freue mich, die vorgenannten Aspekte am 4. Juli auch persönlich vortragen zu können und verbleibe

mit freundlichen Grüßen



Walter Vogt

## Anlage: Endnoten

<sup>i</sup> Vgl. Blome-Drees, Johannes/Rang, Reiner in Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, Edition 284, Düsseldorf (2014), St. 11-12.

<sup>ii</sup> vgl. FTD: enable. Magazin für Unternehmer, 08/2012, St. 35, August 2012.

<sup>iii</sup> KfW Research 2018: Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, Frankfurt/Main.

<sup>iv</sup> Vgl. Göthel, Stephan.-R.: Erwerb von Familienunternehmen durch Familienfremde – potenzielle Erwerber und Verfahrensablauf, in: BB 12/2012, Frankfurt/M. (2012), St. 726-728.

<sup>v</sup> Vgl. Duhm, Rainer: Manege oder Parkett?–Die Rolle deutscher Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Notz, Gisela (Hrsg.) Selbstverwaltung in der Wirtschaft, St. 73-86. Köln (1991).

<sup>vi</sup> Vgl. IG Metall (Hrsg.): Handlungsanleitung bei drohenden Betriebsstillegungen, Frankfurt/M. (1986).

<sup>vii</sup> Eine Zusammenstellung und Analyse betrieblicher Fallbeispiele geben Klemisch, Herbert / Sack, Kerstin / Ehram, Christoph: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Köln 2010.

<sup>viii</sup> Vgl. Der Betrieb Nr. 12 vom 23.03.2013, Spezial Unternehmensnachfolge, St. M7-M14, Düsseldorf (2012), M7.

<sup>ix</sup> Zum Beispiel das Anfang 2000 von der Berliner Senatsverwaltung aufgelegte Förderprogramm für Genossenschaftsgründungen im Rahmen des arbeitsmarktpolitischen Rahmenprogramms, welches aber längst wieder ausgelaufen ist.

<sup>x</sup> Vgl. Mehrens, Klaus/Stracke, Stefan/Wilke, Peter: Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) Wiso Diskurs, August 2011, St. 24, Bonn (2011).

<sup>xi</sup> Vgl. Beyer, Heinrich/Stracke, Stefan/Wilke, Peter: Die Praxistauglichkeit finanzieller Mitarbeiterbeteiligung verbessern, Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.) Wiso Diskurs, Juni 2013, St. 7, 10-12, Bonn (2013).

<sup>xii</sup> Als konkrete Beispiele unter Weiteren seien hier aufgeführt: TEA eG, die Teilbereiche der vormaligen Triumph-Adler AG in eigener Regie weiterführte. Ein Beispiel für eine erfolgreiche, wenn auch nicht ganz reibungslose, Unternehmensnachfolge in genossenschaftlicher Rechtsform stellt die Berliner Planer Gemeinschaft Kohlbrenner eG dar. Wie eine erfolgreiche Übernahme in genossenschaftlicher Rechtsform in einem größeren mittelständischen Handwerksbetrieb gelingen kann zeigt das Beispiel der Fribo GmbH, einem Bauunternehmen aus Rastede, welches sieben Gewerke unter einem Dach vereint.

<sup>xiii</sup> Vgl. Klemisch, Herbert/Reichel, Richard/Vogt, Walter et. al.: Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen, in: ZfgG, Bd. 64, St. 53-71 (55-56), Stuttgart (2014).

<sup>xiv</sup> Vgl. Taisch, Franco/Troxler, Tizian /D' Inca-Keller, Ingrid: Die Genossenschaft als Nachfolgemodell bei KMU, in: ZfgG 1/2014, Stuttgart, St. 3-18. (2014).

<sup>xv</sup> Beim Formwechsel einer Kapitalgesellschaft werden die ehemaligen Gesellschafter mit ihrem tatsächlichen Wert ihres Geschäftsanteils an der Kapitalgesellschaft zu Mitgliedern der Genossenschaft. Die Mitarbeiter werden zu neuen Mitgliedern der Genossenschaft und übernehmen die Geschäftsguthaben der Altgesellschafter ohne notarielle Beurkundung durch Übertragung. Beim Unternehmenskauf kann das bisherige Unternehmen als Sacheinlage in die Genossenschaft eingebracht, und die Geschäftsanteile auf die neuen Mitglieder übertragen werden, vgl. DGRV / ZDH (Hrsg.): Genossenschaften im Handwerk, St. 14-15, Berlin (o.J.).

<sup>xvi</sup> Vgl. Glaser, Roman [Genossenschaften, 2013]: Im Land der Genossenschaften, in: Denk-doch-mal.de, Netzwerk Gesellschaftsethik e.V. (Hrsg.), Ausgabe 4-2013, München (2013).

<sup>xvii</sup> Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen über die Förderung der Genossenschaften in Europa, St. 11-12, Brüssel (2004).

<sup>xviii</sup> Die Produktivgenossenschaft stellt eine besondere Form der genossenschaftlichen Selbsthilfe dar, in welcher das Identitätsprinzip in der Weise ausgeprägt ist, als dass die Mitglieder zugleich Eigentümer und Beschäftigte des von ihnen gegründeten oder gemeinsam betriebenen Unternehmens sind.

<sup>xix</sup> Guerra, Rosana Yara Rodrigues 2017: Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmerge nossenschaften – Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland, St. 53 ff., Wiesbaden (2017).

<sup>xx</sup> Ein neuer Aufbruch für Europa Eine neue Dynamik für Deutschland Ein neuer Zusammenhalt für unser Land - Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD 19. Legislaturperiode, St. 64.

<sup>xxi</sup> Vgl. Vogt, Walter: Belegschafts genossenschaften als Antwort auf Energiewende, Fachkräftemangel und demografischen Wandel, in: ZfgG, Bd. 67, St. 305-318, Stuttgart (2017).