

Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen

Herbert Klemisch
Richard Reichel
Walter Vogt
Kai-Ingo Voigt*

Zusammenfassung

Der vorliegende Beitrag beschäftigt sich mit der Rolle von Produktivgenossenschaften bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen. Wir präsentieren zunächst einen Überblick über die theoretische und empirische Literatur und konfrontieren diese mit den bisherigen praktischen Erfahrungen in Deutschland. Auf dieser Basis arbeiten wir heraus, wann und wie Produktivgenossenschaften einen Betrag zur Stabilisierung kleiner und mittlerer Unternehmen leisten können.

Summary

This paper explores the role and the potential of labour-managed firms in the case of company crises and succession planning. We review the theoretical and empirical literature and provide an overview of practical expert knowledge in Germany. On the basis of these findings we propose further research questions and carve out the potential contribution of labour-managed firms in the stabilisation of small and medium-sized firms.

* Dr. Herbert Klemisch ist Sozial- und Wirtschaftswissenschaftler; wissenschaftlicher Mitarbeiter im Wissenschaftsladen Bonn, Europas größtem Wissenschaftsladen und Mitglied im Forschungsnetzwerk Energiegenossenschaften.

Walter Vogt, Diplom-Betriebswirt (FH), Politischer Sekretär beim Vorstand der IG Metall im Funktionsbereich Betriebs- und Branchenpolitik, Ressort Betriebsverfassung und Unternehmensmitbestimmung. Wesentliche Tätigkeitsschwerpunkte sind die Früherkennung von Unternehmenskrisen sowie deren Überwindung mittels beschäftigungspolitischer Ansätze. Zuvor lange Jahre in der Beratung von Wohnungsgenossenschaften und in der genossenschaftlichen Prüfung tätig.

Prof. Dr. Richard Reichel, Geschäftsführer des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen, Nürnberg, und Professor für Volkswirtschaftslehre an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management, Essen.

Prof. Dr. Kai-Ingo Voigt, Inhaber des Lehrstuhls für Industrial Management an der Universität Erlangen-Nürnberg und Vorstandsvorsitzender des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg.

1 Produktivgenossenschaften – die unbekannte Unternehmensform

Produktivgenossenschaften sind eine Form der Genossenschaft, die zwar in der theoretischen Literatur einige Beachtung gefunden hat, die in der Praxis jedoch weitgehend unbekannt ist. Dies gilt weltweit, insbesondere aber in Deutschland.¹

In Deutschland sind Produktivgenossenschaften oder Unternehmen mit produktivgenossenschaftlichen Strukturen wissenschaftlich wenig erforscht.² Man muss auf die Promotionsschrift von Burghard Flieger³ aus dem Jahr 1996 zurückgreifen, um eine fundierte Typologie und eine Annäherung an Zahlenwerte zur Verbreitung dieses Unternehmenstyps zu finden. Flieger unterscheidet in seiner Typologie drei Haupttypen von produktivgenossenschaftlich strukturierten Unternehmen, nämlich die klassische Produktivgenossenschaft, die Selbstverwaltungsbetriebe und die konsequenten Beteiligungsunternehmen.⁴ Diese werden nochmals in elf Untertypen ausdifferenziert.⁵ Auf dieser Basis kommt Flieger zu der Erkenntnis, dass es in Deutschland seinerzeit etwa 1.900 eingetragene Produktivgenossenschaften gab.

Unter Einbeziehung anderer Rechtsformen schätzte Flieger eine Gesamtzahl von ca. 7.000 produktivgenossenschaftlich strukturierten Betrieben. Rund zehn

¹ Vgl. Klemisch, H. /Flieger, B.: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNi Bericht 01/07, St. 14 ff., Köln (2007). Flieger, B.: Produktivgenossenschaften als fortschrittsfähige Organisation – Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg 1996. Weitere Arbeiten zu dieser Thematik stammen von Engelhardt, Fehr und Betsch. Vgl. Engelhardt, W. W.: Produktivgenossenschaftliche Betriebsstrukturen als Ursache von Finanzierungsproblemen. Der Erklärungsansatz der Genossenschaftstheorie, in: Kück, M./von Loesch, A. (Hrsg.): Finanzierungsmodelle selbstverwalteter Betriebe, Frankfurt 1987, S. 97–112; Fehr, E.: Ökonomische Theorie der Selbstverwaltung und Gewinnbeteiligung, Frankfurt/New York, 1988; Betsch, O.: Die Kreditgenossenschaft als Mitarbeiterunternehmung, in: ZfgG, 1974, S. 307–330.

² Die Ausnahme bildet die deutsche rechtswissenschaftliche Tradition. Vgl. hierzu das Standardwerk von Steding, R.: Produktivgenossenschaften im deutschen Genossenschaftsrecht: eine Studie zur Genese und Exegese des §1 Abs. 1 Ziff. 4 GenG, Berliner Schriften zum Genossenschaftswesen 6, Berlin 1995. Steding hat sich auch ausführlich den landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften gewidmet. Vgl. hierzu: Steding, R.: Die landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften in der DDR – Genese und Perspektive, ZfgG 40 (1990), S. 199–205. Eine Übersicht der Publikationen findet sich in: Heublein, C.: Mitarbeit in der Produktivgenossenschaft, Nürnberg 2007, S. LXII f.

³ Flieger, B.: Produktivgenossenschaften als fortschrittsfähige Organisation – Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg 1996.

⁴ Näheres s. Kap. 3.2.

⁵ Flieger, B., Ebda, S. 448.

Jahre später bezogen sich Delal Atmaca⁶ (2007) und Jost W. Kramer⁷ (2008) auf die Typologie von Flieger und gingen, indes ohne neues empirisches Material auszubreiten, übereinstimmend von 4.900 bis 7.500 Betrieben aus.

Weil die aktuelle Genossenschaftsstatistik die Produktivgenossenschaft nicht einzeln ausweist, kann heute nur gemutmaßt werden, dass die Gesamtzahl produktivgenossenschaftlich strukturierter Betriebe eher weiter abgenommen hat. Konsens besteht darüber, dass sich in Deutschland, im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern, insbesondere Südeuropas, kein starker produktivgenossenschaftlicher Sektor entwickelt hat. Dies liegt u. a. daran, dass ein solcher häufig aus ideologischen Gründen bekämpft wurde, zum anderen schienen mit zunehmendem Wohlstand und einem Mindestniveau an sozialer Absicherung Produktivgenossenschaften immer weniger notwendig zu sein.⁸

Besonders überraschend ist dieser Befund, weil im Fall der Produktivgenossenschaft einerseits die deutsche liberale Genossenschaftstradition und andererseits die sozialistische (nicht nur deutsche!) Genossenschaftstradition enge Berührungspunkte ausweisen. Es ist mehr als nur von historischem Interesse, dass sowohl Hermann Schulze-Delitzsch, als auch Ferdinand Lassalle die Produktivgenossenschaft gewissermaßen als „optimale“, als anzustrebende Unternehmensform idealisierten. Die Begründung war – jenseits aller ideologischen Differenzen – ganz ähnlich. Solche Unternehmensformen sind geeignet, den Konflikt zwischen den Produktionsfaktoren Kapital und Arbeit aufzuheben. Da Schulze-Delitzsch die Organisationsform einer kapitalistischen Marktwirtschaft ohnehin als wünschenswert betrachtete und Lassalle diese Ordnung nicht prinzipiell ablehnte, ging der Streit letztlich nur noch um die Frage, ob sich solche Produktivgenossenschaften ohne Staatshilfe (Schulze-Delitzsch) oder mit Staatshilfe (Lassalle) konstituieren sollten. Reinen Fördergenossenschaften gab Lassalle keine Chance, da diese ungeeignet seien, das „eherne Lohngesetz“ zu überwinden. Im Endeffekt also lagen die Genossenschaftsprotagonisten gar nicht weit auseinander, da Antworten auf die „soziale Frage“ von beiden als drängend gesehen wurden und die Produktivgenossenschaft als ein Lösungsansatz auf der Hand lag.

Umso überraschender ist nun, dass die klassische Produktivgenossenschaft, die das genossenschaftliche Identitätsprinzip über die Identität von Beschäftigten und Unternehmenseigentümern definiert, gerade in Deutschland wenig ver-

⁶ Atmaca, D.: Produktivgenossenschaften – zwischen Utopie und Realismus, in: Brockmeier, T./Fehl, U. (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 548 f.

⁷ Kramer, J. W.: Produktivgenossenschaften: Utopische Idee oder realistische Perspektive, in: Wismarer Diskussionspapiere 12/2008.

⁸ Vgl. Atmaca, D.: Kooperation im Wettbewerb – Kontinuität im Wandel – Identität und Erfolg der produktivgenossenschaftlichen Organisationsform, Aachen 2002, S. 16–17.

breitet ist. Lediglich die Agrargenossenschaften als Nachfolger der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPGn) in den neuen Bundesländern weisen mit insgesamt 825 Genossenschaften eine merkliche, freilich branchenspezifische, Größe auf.⁹ Daneben sind reine produktivgenossenschaftliche Strukturen in Deutschland lediglich noch in den aktuell rund 350 ehemaligen Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH), die im Transformationsprozess ihre Identität beibehalten haben, und in wenigen Betrieben der Selbstverwaltung anzutreffen, zumeist im Handwerk und im Dienstleistungsbereich, jedoch kaum im verarbeitenden Gewerbe und der Industrie. Sie werden in der Statistik unter den „gewerblichen Genossenschaften“ geführt.

Da konkrete Angaben zu Mitglieder- und Beschäftigungszahlen fehlen, lässt sich, ausgehend von einer Grundgesamtheit von derzeit rund 8.000 Genossenschaften in Deutschland, zumindest indirekt ableiten, dass Produktivgenossenschaften etwa 15 Prozent der deutschen Genossenschaften ausmachen – ohne die unbekannte Anzahl von Unternehmen, die de facto Produktivgenossenschaften, aber de jure in anderen Rechtsformen organisiert sind. Dabei müsste die Nachfrage nach einem solchen Rechtskleid bzw. einer solchen Unternehmensform gegenwärtig eher hoch sein. Wie zu zeigen sein wird, kann insbesondere in Fällen einer Unternehmenssanierung oder einer Unternehmensweiterführung die Produktivgenossenschaft eine ernstzunehmende Rolle spielen.

2 Produktivgenossenschaften in der ökonomischen Theorie

Die ökonomische Forschung zum Thema Produktivgenossenschaften ist umfangreich und unübersichtlich. Dabei fällt auf, dass verschiedene Forschungsstränge nebeneinander verfolgt werden, ohne dass eine engere Verbindung ersichtlich wäre. Im Wesentlichen sind dies die

- a) traditionelle Mikroökonomie neoklassischer Prägung,
- b) Betriebswirtschafts-, insbesondere Managementlehre sowie
- c) traditionelle Genossenschaftswissenschaft.

Die neoklassische Mikroökonomie beschäftigt sich seit dem Beginn der 1970er Jahre mit dem Phänomen mitarbeitergeführter Betriebe. Der Terminus „neoklassisch“ bezieht sich hierbei auf das formale Analyseinstrumentarium, nicht jedoch auf die politische Position der Autoren. Bekannte Exponenten dieser Forschungsrichtung sind Jaroslav Vanek und James Meade. Vaneks Ausgangspunkt war der mitarbeitergeführte Betrieb im ehemaligen Jugoslawien in der Tradition eines marktwirtschaftlichen Sozialismus. Meade vertrat als Neokeynesianer politisch sozialdemokratische Positionen und hatte zusammen mit Bertil Ohlin 1977 den Wirtschaftsnobelpreis erhalten. Weitere Autoren, die sich aus mikroökonomischer Perspektive mit Produktivgenossenschaften befasst

⁹ Stappel, M.: Die deutschen Genossenschaften 2013, Wiesbaden.

haben, sind Eirik G. Furubotn, Svetozar Pejovich und Carl Christian von Weizsäcker.¹⁰

Als Ausgangspunkt der Überlegungen dient dabei allen Autoren das Modell der klassischen kapitalistischen Firma, die ihre Gewinne unter der Nebenbedingung gegebener Faktorpreise (Lohnsätze, Kapitalnutzungspreise) maximiert. Um ein ähnliches Maximierungsproblem bei einer Produktivgenossenschaft zu formulieren, wird in einem zweiten Schritt unterstellt, diese maximiere nicht den Gesamtgewinn, sondern den Gewinn pro Mitglied, wobei die Kapitalnutzungskosten als gegeben betrachtet werden. Dieses Modell hat auch Eingang in die Lehrbuchliteratur gefunden, so beispielsweise bei Wolfstetter oder bei Gravelle und Rees.¹¹ Eine solche Genossenschaft muss also die Ausbringungsmenge und die Mitgliederzahl so wählen, dass der Überschuss pro Mitglied maximiert wird, wenn die Güterpreise unter Wettbewerbsbedingungen exogen gegeben sind. Im Modell lässt sich eine solche Lösung leicht finden und es kann gezeigt werden, dass der Überschuss pro Mitglied dem Wertgrenzprodukt entspricht. Insofern kommt hier nichts anderes heraus als bei der klassischen kapitalistischen Firma.

Allerdings reagiert der Betrieb im Eigentum der Mitarbeiter völlig anders als die kapitalistische Firma, wenn der Marktpreis für das hergestellte Produkt *ceteris paribus* ansteigt. Während im Ausgangsfall die Angebotskurve eine positive Steigung hat und das Unternehmen deshalb umso mehr anbietet, je höher der Marktpreis ist, liegen die Dinge bei der Produktivgenossenschaft anders. Hier kommt es zu einer abweichenden Angebotsreaktion: Bei steigendem Preis wird das Angebot reduziert und damit auch die optimale Anzahl der Mitglieder. Eine solche Reaktion auf das Signal steigender Preise im Sinne von größerer Güternknappheit ist gerade widersinnig. Und es lassen sich noch weitere paradoxe Ergebnisse ableiten. So reagiert zum Beispiel eine Produktivgenossenschaft auf eine Erhöhung der Fixkosten (beispielsweise durch Besteuerung) mit einer Ausweitung der Angebotsmenge und der Aufnahme neuer Mitglieder. Lassalles Forderung nach staatlichen Subventionen wäre somit gerade kontraproduktiv. Ein weiterer Vorwurf ist die These, nach der Wirtschaften, die durch Produktivgenossenschaften geprägt sind, zu hoher Unterbeschäftigung neigen, weil diese Unternehmensform tendenziell (unabhängig von der Frage der Besteuerung) „zu wenig“ Mitarbeiter/Mitglieder einstellt/aufnimmt.¹² Als empirischer Beleg wird

¹⁰ Ein umfangreicher Literaturüberblick findet sich bei Tortia, E. C.: *The Accumulation of Capital in Labour Managed Firms: Divisible Reserves and Bonds*, Working paper No. 23, 2005, Università di Bologna, <http://aiccon.it/file/convdoc/n.23.pdf>

¹¹ Wolfstetter, E.: *Produktionsgenossenschaften*, in: *WiSt*, Heft 1, 1990, S. 19–23 sowie Gravelle, H./Rees, R.: *Microeconomics*, 3rd Ed., Prentice Hall 2004, S. 164–169.

¹² Eine modelltheoretische Darstellung findet sich bei Wolfstetter, a.a.O. Wir verzichten hier auf eine detaillierte Diskussion.

die dauerhaft hohe Arbeitslosenquote im ehemaligen Jugoslawien angeführt. Allerdings kommen auch andere Ursachen in Betracht.¹³

Diese Resultate sprechen somit gerade nicht für Produktivgenossenschaften als Alternative zur klassischen kapitalistischen Firma. Allerdings stellt sich die Frage, ob die Annahmen des Grundmodells der „labour managed firm“ überhaupt realistisch sind. Die Ergebnisse theoretischer mikroökonomischer Modelle reagieren jedenfalls durchaus sensitiv auf veränderte Annahmen. Empirische Studien, die sich mit den Zielen von Produktivgenossenschaften beschäftigen und diese statistisch überprüfen, bestätigen die restriktiven theoretischen Annahmen jedenfalls kaum. Vielmehr ergeben sich Hinweise auf eine effizienzfördernde Wirkung der Kooperation in solchen Unternehmen und auf eine größere Stabilität der Beschäftigung. So kommt eine Studie von Park, Kruse und Sesil, die US-amerikanischen Unternehmen dieses Typs empirisch untersucht zu folgendem Ergebnis:

“These results refute a number of arguments about employee ownership. First, employee ownership does not seem to induce inefficiency including free rider, prisoner dilemma, and agency problems, because, on the contrary, it seems to improve labor productivity. Second, it cannot be argued that employee ownership makes employees accept more risk, because EO companies survive longer, and employees in the EO companies earn more on average and do not appear to have more variable compensation overall.“

In eine ähnliche Richtung weisen die Ergebnisse einer empirischen Studie von Burdín und Dean, die die Lohnentwicklung und die Beschäftigungsstabilität von Produktivgenossenschaften im Vergleich zu kapitalistischen Firmen in Uruguay untersuchen. Sie kommen ebenfalls zum Ergebnis einer höheren Beschäftigungsstabilität in Produktivgenossenschaften (workers cooperatives WC; capitalist firms CF):

„An analysis of the wage and employment responses to the 2002 crisis suggests that CFs and WCs adjust to shocks differently. For both types of firms, the crisis negatively affected both wages and employment, although the employment adjustment was larger in CFs than in WCs.“¹⁴

Diese empirischen Studien widersprechen tendenziell den in der Theorie vorherrschenden Annahmen bzw. deduzierten Thesen einer Maximierung des Lohns pro Mitglied und einer suboptimalen Beschäftigungshöhe. Offenkundig handeln Unternehmen dieses Typs in der Realität anders als dies vom Standardmodell angenommen wird. Das impliziert, dass die vorherrschende Sicht-

¹³ Zu dieser Thematik vgl. Jensen M. C./Meckling W. H.: Rights and Production Functions: An Application to Labor-Managed Firms and Codetermination, in: *The Journal of Business*, Vol. 52, No. 4, 1979, S. 469–506.

¹⁴ Burdín, G./Dean, A.: New Evidence on wages and employment in worker cooperatives compared with capitalist firms, in: *Journal of Comparative Economics*, Vol. 37, 2009, S. 517–533.

weise, nach der die Verbreitung von Produktivgenossenschaften deshalb so gering sei, weil die Anreizmechanismen falsch seien, nicht haltbar ist. Für die geringe Verbreitung muss es also andere Gründe geben.

Die betriebswirtschaftliche Literatur hat sich ebenfalls implizit mit Produktivgenossenschaften beschäftigt, insbesondere vor dem Hintergrund von Unternehmenskrisen und Unternehmensübernahmen. Allerdings taucht hier der Begriff „Genossenschaft“ kaum auf. Vielmehr wird unterschieden in „Management-Buy-outs“ (MBO) und „Employee-Buy-outs“ (EBO). Im ersten Fall übernimmt das bisherige Management die Kapitalanteile einer zum Verkauf stehenden Firma. Die Mitarbeiter spielen als Eigenkapitalgeber üblicherweise keine oder nur eine untergeordnete Rolle. Das „neue“ Unternehmen firmiert meist als Kapitalgesellschaft, so dass sich weder de jure noch de facto genossenschaftliche Strukturen zeigen. Anders liegen die Dinge beim Employee Buyout. Hier wird die Firma von ihren Beschäftigten ganz oder mit wesentlichen Kapitalanteilen übernommen, wobei die unternehmerische Mitbestimmung der Belegschaft unterschiedlich geregelt sein kann. Für solche Betriebe eignet sich prinzipiell die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, wenn die Willensbildung über Kopfstimmrechte und nicht über die Höhe der Kapitalanteile organisiert werden soll.

Allerdings sind Produktivgenossenschaften, die aus EBOs entstanden sind in Deutschland extrem selten. Wenn überhaupt ein Unternehmen von der Belegschaft übernommen wird, so geschieht dies erfahrungsgemäß ebenfalls in Form einer Kapitalgesellschaft, gegebenenfalls unter Einbeziehung externer Investoren oder durch Hereinnahme signifikanter Eigenkapitalanteile durch das Management. Sowohl ein MBO, als auch ein EBO kann sich auch auf einzelne Unternehmensteile beziehen, die im Zuge von Umstrukturierungsmaßnahmen geschlossen oder verkauft werden sollen. Ein Beispiel ist die Nürnberger Produktivgenossenschaft TEA eG, die Teilbereiche der vormaligen Triumph-Adler AG in eigener Regie weiterführt. Allerdings wurden zwischenzeitlich das Geschäftsmodell bzw. die Tätigkeitsschwerpunkte verändert.

Abseits von Fallstudien lässt sich aus empirischem Blickwinkel festhalten, dass EBOs in verschiedenen Ländern durchaus erfolgreich bei der Sanierung oder Übernahme eines Unternehmens waren. So zeigt die Studie von Wright, die im Kern eine Meta-Analyse von Untersuchungen zum Erfolg solcher EBS in post-sozialistischen Transformationsländern ist, deutlich, dass in der Mehrzahl der Fälle positive Produktivitätseffekte verzeichnet werden konnten, während die Beschäftigungseffekte per Saldo unklar sind.¹⁵ Offenkundig gibt es in Produktivgenossenschaften, die in der Form eines EBOs realisiert wurden, Produktivi-

¹⁵ White, M.: Post-Privatization Effects of Management and Employee Buyouts, Conference Paper, Istanbul 2002, <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/2410730.pdf>.

tätspotenziale, die in der bisherigen (theoretischen) betriebswirtschaftlichen und mikroökonomischen Literatur kaum Beachtung finden.

Wirft man einen Blick auf den letzten Literaturstrang, die klassische Genossenschaftswissenschaft, so werden dort die Chancen der Produktivgenossenschaft ebenfalls eher kritisch gesehen. Indirekt impliziert dies natürlich analoge Probleme bei Belegschaftsinitiativen und Betriebsübernahmen in einer solchen Rechts- bzw. Unternehmensform. Die genossenschaftswissenschaftliche Literatur ist durchaus umfangreich. Wir verweisen auf die fundierte Analyse von Flieger und den sehr guten Überblick bei Atmaca, der die wesentlichen Ergebnisse zusammenfasst.¹⁶ Im Zentrum der genossenschaftswissenschaftlichen Skepsis gegenüber Produktivgenossenschaften steht das „Oppenheimersche Transformationsgesetz“, das Franz Oppenheimer schon 1896 formulierte. Oppenheimer stellt damals folgende These in den Raum:

„Nur äußerst selten gelangt eine Produktionsgenossenschaft zur Blüte. Wo sie aber zur Blüte gelangt, hört sie auf, eine Produktivgenossenschaft zu sein.“¹⁷

Die Gründe für das Scheitern oder die Transformation solcher Genossenschaften in eine klassische kapitalistische Firma sind nach Oppenheimer in drei Faktoren zu sehen:

- a) Einen Mangel an Kapital
- b) Einen Mangel an Absatz
- c) Einen Mangel an Disziplin

Bei a) sind die Mitglieder nach Oppenheimer nicht in der Lage, dauerhaft die Kapitalmittel aufzubringen, die für die Aufrechterhaltung eines relativ kapitalintensiven Produktionsbetriebes nötig sind. Punkt b) stellt die These auf, Produktivgenossenschaften fänden außerhalb genossenschaftlich geprägter Absatzmärkte kaum Chancen auf den Verkauf ihrer Produkte. Punkt c) würde man heute mit Managementstrukturen identifizieren, die eine effektive innere Organisation des Betriebs unmöglich machen bzw. diese ineffektiv und schwerfällig werden lassen. Mangelnde betriebswirtschaftliche Kenntnisse, zuviel innerbetriebliche Demokratie, zeitraubende Abstimmungsprozesse und ein Mangel an Langfristdenken könne hier genannt werden. Im Zusammenspiel dieser drei Faktoren glaubt Oppenheimer den Grund für die langfristige Erfolglosigkeit von Produktivgenossenschaften zu erkennen.¹⁸ Während die Faktoren b) und c) aufgrund der vorliegenden empirischen Untersuchungen kaum Anspruch auf Allgemeingültigkeit erheben können, scheint es sich beim Faktor „Kapitalaufbringung“ um ein ernstes Problem zu handeln, welches bisher in der mikroökonomischen Li-

¹⁶ Atmaca, D.: Produktivgenossenschaften – zwischen Utopie und Realismus, in: Brockmeier, T./Fehl, U. (Hrsg.): Volkswirtschaftliche Theorie der Kooperation in Genossenschaften, Göttingen 2007, S. 509–590. Flieger, B.: Produktivgenossenschaften als fortschrittsfähige Organisation – Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg 1996.

¹⁷ Zitiert nach Atmaca, D., a.a.O., S. 530.

¹⁸ Atmaca, D., a.a.O., S. 532 ff.

teratur wiederum kaum thematisiert worden ist. Es dominierte vielmehr der Aspekt der Kapitalnutzungskosten als eine Art von Fixkosten. Es bleibt also zunächst nur der Blick auf die empirische Relevanz, die dem Faktor Kapitalaufbringung zukommen kann.

Ein letzter Punkt, der die geringe Verbreitung von Produktivgenossenschaften in Deutschland ebenfalls zumindest teilweise erklären könnte, ist die ihr entgegengebrachte Skepsis bei den Tarifpartnern. Die Arbeitgeberseite zeigt Vorbehalte gegenüber einer umfangreichen Mitbestimmung der Belegschaft. Dies gilt sowohl für Klein- und Mittelbetriebe als auch für große Publikumsgesellschaften. Die jahrzehntelange Diskussion um die Einführung betrieblicher Mitbestimmung spricht hier Bände. Aber auch von Seiten der Gewerkschaften wurde das Thema traditionell eher zurückhaltend diskutiert.¹⁹ Der Grund liegt hier in einem befürchteten Bedeutungsverlust, wenn die Arbeitnehmer zugleich Unternehmer sind und der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit auf dem Wege von Produktivgenossenschaften entschärft wird. Hinzu kommt ein Argument, das von gewerkschaftlicher Seite immer wieder vorgetragen wird, nämlich das der Risikokulmination. In einer klassischen kapitalistischen Firma trägt die Belegschaft „lediglich“ das Beschäftigungsrisiko, in einer Produktivgenossenschaft hingegen sowohl das Beschäftigungs- als auch das Kapitalrisiko. Dieser Einwand ist sicher gewichtig und erfordert Überlegungen, wie das individuelle Risiko der Beschäftigten begrenzt werden kann, zumal das Kapitalrisiko im Falle einer Produktivgenossenschaft schwer diversifiziert werden kann. Aus volkswirtschaftlicher Sicht hingegen gibt es aber auch große Chancen. Aus der Außenwirtschaftstheorie ist hinlänglich bekannt, dass Außenhandel zwischen kapitalreichen Industrieländern und arbeitsreichen Ländern (Entwicklungs- und Schwellenländern) nach dem Heckscher-Ohlin-Theorem zu einem Lohndruck in Industrieländern führt. Dort gewinnt der Produktionsfaktor Kapital, während der Faktor Arbeit verliert, weil es zu einer Angleichung der Lohnsätze auf mittlerem Niveau kommt. Für einen Teil von Deutschlands Außenhandel ist dieser Effekt auch beobachtbar. Verfügt der Produktionsfaktor Arbeit nun aber auch über Kapitaleinkommen, so können die Einkommenseinbußen durch sinkende Löhne begrenzt oder kompensiert werden. Nichts anderes hatte Ludwig Erhard mit seiner Vorstellung eines Volkskapitalismus im Sinn.

Abschließend kann man auf jeden Fall von der Annahme ausgehen, dass es sich bei Produktivgenossenschaften oder dem produktivgenossenschaftlichen Unternehmenstypus um eine fortschrittsfähige Organisation handelt, die auch in Fällen der Unternehmenskrise und Unternehmensnachfolge eine Alternative zu anderen Rechtsformen darstellt. Diese besonderen Situationen werden im Folgenden aufgezeigt.

¹⁹ Vogt, Walter: Gewerkschaften und Genossenschaften – Versuch einer Positionsbestimmung, spw 01/2012, Dortmund.

3 Belegschaftsinitiativen und Produktivgenossenschaften – empirische Befunde in Deutschland

Beschäftigte übernehmen den Betrieb – das ist eher eine Randnotiz unter den Schlagzeilen zu Firmenübernahmen. Genaue Zahlen dazu gibt es nicht. Obwohl die Insolvenzquote bei KMU nach der Finanz- und Wirtschaftskrise rückläufig zu sein scheint, bleibt ein hoher Sockel von Unternehmen in Krisensituationen oder gar Insolvenz, für die Belegschaftsübernahmen eine Rolle spielen können.

In einer Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung wurden sechs Betriebe genauer untersucht und evaluiert, unter welchen Bedingungen es funktionieren kann, wenn Beschäftigte zu Eigentümern werden.²⁰ Leitfrage war: Können Belegschaften, die die Übernahme eines Betriebes zum Ziel haben, eine Alternative zur Schließung der Unternehmen und Freisetzung der Beschäftigten sein? Unter Belegschaftsbetrieben werden Betriebsübernahmen durch die Belegschaft, also Employee Buyouts verstanden.²¹ „Zweck der Belegschaftsinitiative ist die Absicht, sich an der Fortführungsgesellschaft kapitalmäßig zu beteiligen und unternehmerische Verantwortung zu übernehmen.“²² Die Rahmenbedingungen, unter denen aber Belegschaftsinitiativen letztlich entstehen können, sind schwierig. Sie sind meist gekennzeichnet durch einen hohen Zeitdruck, eine geringe Kooperationsbereitschaft des bisherigen Inhabers/Investors, restriktiven Bedingungen der Banken, einer unübersichtlichen Förderlandschaft mit starren Kriterien, schwierigen rechtlichen Rahmenbedingungen und mangelnder Unterstützung durch die Politik. Noch schwieriger ist die Situation, wenn innerhalb der Belegschaft keine Weitergabe der Erfahrungen stattfindet oder aktive Einzelpersonen im Verlauf des Übernahmeprozesses ausscheiden.

3.1 Voraussetzungen für erfolgreiche Belegschaftsinitiativen

Trotzdem gibt es erfolgreiche Beispiele, die zeigen, dass dieser Weg eine Alternative zum Arbeitsplatzverlust für die Beschäftigten sein kann. Ein Bündel von Faktoren ist hierfür hilfreich: Wichtige Voraussetzungen sind, dass bisher kein Investor vorhanden ist und dass in der Region keine Arbeitsplatzalternativen bestehen. Dann bedarf es betrieblicher Impulsgeber, die sich eine entsprechende

²⁰ Klemisch, H. u. a.: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Köln 2010.

²¹ Bierbaum, H./Riege, M.: Selbsthilfe, Genossenschaften, Vergesellschaftung, Hamburg 1989.

²² DGB NRW: Aktueller Hinweis zur Gründung und Beratung von Belegschaftsinitiativen vom 6.3.2009, <http://netkey40.igmetall.de/homepages/bezirksleitung-nrw/hochgeladenedateien/pdf/Hinweise%20zur%20Gruendung%20von%20Belegschaftsinitiativen.pdf> (24.3.2009).

externe Unterstützerstruktur schaffen. So sind es auch die Betriebsräte, die dann eine Unterstützung durch die Gewerkschaft sichern. Vereinzelt sind es aber auch die Unternehmer selbst sowie Politiker und weitere Dritte, die aktiv werden. Eine aktionsorientierte Belegschaft mit einem Betriebsrat, der die Unterstützung im Betrieb bei Belegschaft, Management, evtl. Eigentümer organisieren kann ist entscheidend. Zuletzt kann ein hoher gewerkschaftlicher Organisationsgrad dabei hilfreich sein.

Wichtig ist also ein aktiver Kern von Betriebsräten und Belegschaft, die Unterstützung der Gewerkschaft, gute Kontakte in die Politik und – so paradox das klingt – auch der Mangel an Alternativen. Die Initiative bei Flachglas (Wernberg) war auch deshalb erfolgreich, weil die Beschäftigten in der strukturschwachen Region woanders keine Chance auf eine Anstellung hatten.²³ Des Weiteren braucht es ein gutes Konzept, betriebswirtschaftliche und rechtliche Kenntnisse, die Frage von Patenten muss geklärt, Kunden müssen gehalten werden. Aber alles steht und fällt mit der Belegschaft, die die Initiative inhaltlich engagiert unterstützen muss. Dabei geht sie ein hohes Risiko ein, denn zum möglichen Arbeitsplatzverlust kann, wie bereits angesprochen, noch ein zusätzlicher Kapitalverlust hinzukommen. So wurde schon in den 1980er Jahren innerhalb der Gewerkschaften, vor allem in der IG Metall, über Belegschaftsübernahmen kontrovers diskutiert²⁴, deren Chancen und Risiken herausgearbeitet²⁵ und Handlungsleitfäden erarbeitet.²⁶ Indes: die Ausprägung in der Rechtsform der Genossenschaft spielte damals – wie auch heute – keine wesentliche Rolle.

3.2 Produktivgenossenschaften und Belegschaftsinitiativen

Bislang existieren keine empirischen Daten über die Rechtsformwahlentscheidungen bei Unternehmensübergaben an Mitarbeiter. Eingetragene Genossenschaften spielen aber augenscheinlich keine große Rolle, zumindest weisen die Genossenschaftsstatistiken solche Neugründungen nicht aus. Produktivgenossenschaften wären mit ihrer Identität von Teilhabern und Beschäftigten aber eine idealtypische Rechtsform. Das dominierende genossenschaftliche Förderziel ist

²³ Vgl. Klemisch, H. u. a.: Betriebsübernahme durch Belegschaften – eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Köln, S. 37.

²⁴ Vgl. Mehrens, K. (Hrsg.): Alternative Produktion – Arbeitnehmerinitiativen für sinnvolle Arbeit, Köln 1985, S. 27 ff.

²⁵ Vgl. Duhm, R.: Manège oder Parkett? Die Rolle der Gewerkschaften bei Betriebsübernahmen, in: Notz, G./Heß, K.-D./ Buchholz, U./Bühler T. (Hrsg.): Selbstverwaltung in der Wirtschaft, Hamburg 1991, S. 73–86.

²⁶ IG Metall (Hg.) (1986): Handlungsanleitung bei drohenden Betriebsstillegungen, Frankfurt/M.

der Erhalt bzw. die Schaffung eigener Arbeitsplätze, bei der alle Teilhaber beschäftigt und alle Beschäftigten teilhabend sind.

Im Gegensatz zu anderen Ländern der Europäischen Union hat die Bundesrepublik Deutschland Mitte der 1980iger Jahre nicht auf aufkommende Neugründungen von selbstverwalteten Betrieben und Produktivgenossenschaften reagiert²⁷ und das Genossenschaftsgesetz entsprechend reformiert. Deshalb entstanden selbstverwaltete Betriebe, die ihre Beschäftigten in anderen Rechtsformen am Betrieb beteiligten. Vor diesem Hintergrund unterschiedlicher Werte und historischer Prägungen können heute drei Grundtypen unterschieden werden:²⁸

- Die bereits erwähnten klassischen Produktivgenossenschaften im landwirtschaftlichen und gewerblichen Bereich,
- Selbstverwaltungsbetriebe, vielfach entstanden vor dem Hintergrund der neuen sozialen Bewegungen und dem ökologischen Wertewandel Anfang der 1970er bis Mitte der 1980er Jahre des vergangenen Jahrhunderts in der ‚alten‘ Bundesrepublik Deutschland,
- Konsequente Beteiligungsbetriebe, worunter Belegschaftsinitiativen und Unternehmermodelle zu subsumieren sind.

Ende der 1980iger Jahre gab es in vielen Bundesländern noch Förderprogramme zu Gunsten selbstverwalteter Betriebe und/oder eine Offenheit allgemeiner Förderprogramme für diese Betriebe²⁹. In den 1990iger Jahren entstanden in den neuen Bundesländern über 500 Produktivgenossenschaften aus der Überführung von Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) nach DDR-Recht in das westdeutsche Genossenschaftsrecht. Daneben blieb aber auch von den ca. 4.500 Landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften (LPG) der ehemaligen DDR ein erheblicher Teil bestehen. Durch die rot-grünen Arbeitsmarkt-reformen wurden nach 2000 dagegen Produktivgenossenschaften von sämtlichen für sie relevanten Förderprogrammen ausgeschlossen.

Dabei könnte die Genossenschaft trotz aller Beschränkungen und Probleme zur Restrukturierung eines Unternehmens im Sinne der Beschäftigten durchaus herangezogen werden. Ein Blick auf die typischen Probleme, an denen Belegschaftsinitiativen häufig scheitern, macht dies deutlich: Belegschaftsinitiativen scheitern, unabhängig von der später geplanten Rechtsform, vor allem an langwierigen Finanzierungsverhandlungen und insbesondere an einer regelmäßig geforderten Kofinanzierung durch die Beschäftigten. Das Kapitalbeschaffungsproblem ist mithin zentral. Hinzu treten als negative Rahmenbedingungen, wie

²⁷ Vgl. Kerber-Clasen, S.: Produktivgenossenschaften und solidarische Ökonomie als Forschungs- und Praxisfeld, in: WSI-Mitteilungen 4/2012.

²⁸ Vgl. Klemisch, H./Flieger, B.: Genossenschaften und ihre Potenziale für Innovation, Partizipation und Beschäftigung, KNi Bericht 01/07, Köln 2007, S. 14 ff.

²⁹ Vgl. Klemisch, H./Boddenberg, M.: Zur Lage der Genossenschaften – tatsächliche Renaissance oder Wunschenken, in: WSI-Mitteilungen 8/2012, S. 574.

bereits angesprochen, ein hoher Zeitdruck, die mangelnde Kooperationsbereitschaft von Inhaber oder Investor, restriktive Bankenbedingungen, starre Förderkriterien und eine unübersichtliche Förderlandschaft³⁰.

Für den Erfolg von Sanierungskonzepten ist die Beteiligung der Beschäftigten aber eine wichtige Voraussetzung. Das Genossenschaftsmodell könnte hierfür einen adäquaten Rahmen stellen, zumal die Genossenschaftsidee ein krisenerprobtes Handlungsmuster darstellt, welches seine Vorzüge traditionell immer wieder als Hilfe zur Selbsthilfe unter Beweis gestellt hat.³¹ Genossenschaften sind in der Lage, die Kräfte der Beschäftigten zu bündeln und auch neue Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen. Durch sie könnten gemeinschaftliches Know-how und Arbeitsplätze gesichert werden. Leider werden die Potenziale der Rechtsform in diesem Bereich bislang nur unzureichend ausgeschöpft.

Das Beispiel des Unternehmens hnGeno eG zeigt, warum eine genossenschaftliche Lösung eine Alternative zum Firmenverkauf an einen Privatinvestor sein kann.³² Hess Natur Textil, als Versandhändler der deutsche Marktführer für Ökotextilien, sollte an einen Privatinvestor verkauft werden. Dagegen formierte sich ein breiter Protest der letztlich zur Gründung einer Genossenschaft durch Betriebsrat, Beschäftigte, Kunden und Attac führte.³³

Die Akteure griffen bewusst auf das Modell der Genossenschaft in einem Multi-Stakeholder-Ansatz zurück. Die Genossenschaft mit ihrer breiten Mitgliederstruktur sollte ermöglichen, dass die Arbeitsbedingungen auf dem bestehenden hohen Niveau und die Interessen der Belegschaft gewahrt bleiben, dass Ideen und Standards aufrechterhalten werden können, dass dem Kunden Produkte in der gewohnten Qualität angeboten werden und dass die Firma ihrer globalen Verantwortung durch faire Arbeitsbedingungen bei den Lieferanten nachkommt. HnGeno klärte im weiteren Prozess die Finanzierung, gewann weitere strategische Partner und beteiligte sich am Bieterprozess. Obwohl dieses Verfahren letztlich nicht von Erfolg gekrönt war und Hess Natur mittlerweile von einem Finanzinvestor übernommen worden ist, hat das Engagement der Belegschaft für eine selbstbestimmte Weiterführung des Betriebes im Rahmen einer

³⁰ Vgl. Vogt, W.: Genossenschaften – eine andere Form des Wirtschaftens (Reader der Parlamentarischen Linken in der SPD-Bundestagsfraktion, 2011), S. 62; Vgl. Klemisch, H.: Betriebsübernahme durch Belegschaften – Eine aktuelle Bestandsaufnahme – Studie im Auftrag der Hans Böckler Stiftung, Köln 2010, S. 58

³¹ Vgl. Blome-Drees, J.: Potentiale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen, <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf> (05.10.2012), S. 27; Mersmann, A./Novy, K.: Gewerkschaften, Genossenschaften, Gemeinwirtschaft: Hat eine Ökonomie der Solidarität eine Chance?, Frankfurt/M. 1991.

³² Rothkegel, A./Nottebohm, H.-G.: Unternehmensbeteiligungsmodell für Beschäftigte, Düsseldorf 2013.

³³ Ebda S. 7 f.

Genossenschaft für Aufsehen gesorgt. Genossenschaften können eine Möglichkeit für Belegschaftsinitiativen sein, wenn es darum geht, die Interessen der Belegschaft in einem Unternehmen zu wahren – dies ist zumindest wieder in Erinnerung gerufen worden. Nicht zuletzt wurden wertvolle Praxiserfahrungen gewonnen, auf die in ähnlichen Zusammenhängen zurückgegriffen werden kann.³⁴

3.3 Produktivgenossenschaften als Option bei planbarer Unternehmensnachfolge

Zunehmende Beachtung findet der Unternehmensverkauf an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in der aktuellen Debatte um die Nachfolgeproblematik. Nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) standen für den Zeitraum von 2005–2009 ca. 354.000 Unternehmen zur Übernahme an. Davon sind pro Jahr etwa 70.900 Unternehmen mit ca. 678.000 Beschäftigten betroffen. In etwa zehn Prozent der Fälle erfolgen die Unternehmensübertragungen an einen oder mehrere Beschäftigte. Zwar spielt die Genossenschaft in diesen Fällen bislang keine Rolle.³⁵ Eine Überprüfung, inwieweit die Unternehmensform der Genossenschaft im beschriebenen Zusammenhang eine stabilisierende Rolle spielen kann, erscheint auch hier sinnvoll und möglich, da sie bei Unternehmensnachfolgen eine Reihe von offensichtlichen Vorteilen bietet: Neben der geringen Insolvenzquote und des nicht erforderlichen Mindestkapitals sind dies wirtschaftliche Stabilität, Nachhaltigkeit, die Möglichkeit zur individuellen Satzungsgestaltung, die demokratische Willensbildung, der freie Ein- und Austritt, die Haftungsbeschränkung und die geringe Mindestgründerzahl (vgl. Abb.)³⁶.

Wesentlicher Hinderungsgrund für eine genossenschaftliche Lösung dürfte die mangelnde Bekanntheit bei den Betroffenen, aber auch bei den Unternehmensberatern im Mittelstand sein. Bei unternehmensinternen Nachfolgeregelungen wird häufig nur ein Management-Buy-out oder ein Verkauf an fremde Dritte (neue Manager im Sinne eines Management-Buy-in, strategische oder

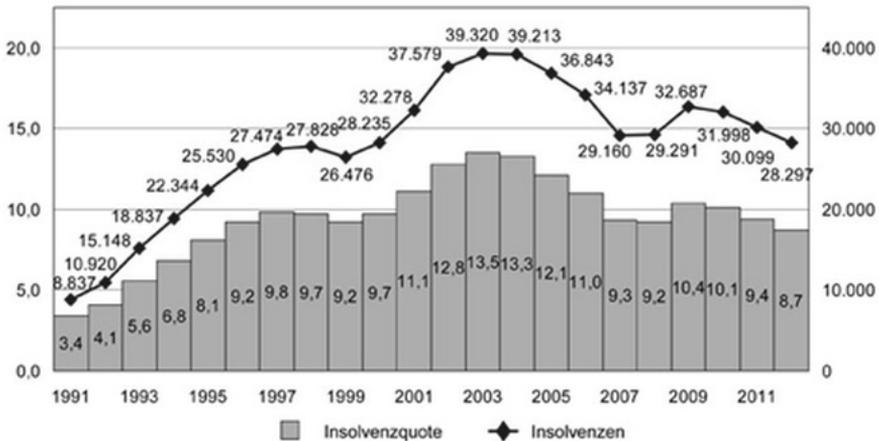
³⁴ Ebda S. 32 ff.

³⁵ Klemisch, H./Vogt, W.: Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise. Studie im Auftrag der Friedrich Ebert Stiftung, Bonn 2012, S. 51 ff.; Blome-Drees, J.: Potentiale des Genossenschaftswesens bei Unternehmensnachfolgen und Belegschaftsinitiativen, <http://www.fes.de/wiso/pdf/mittelstand/2012/290612/Blome-Drees.pdf> (05.10.2012).

³⁶ Quelle: Blome-Drees (2012) nach IfM Bonn (2011).



Insolvenzen und Insolvenzquote¹⁾ 1991 bis 2012²⁾ in Deutschland



1) Insolvenzquote = Insolvenzen je 1.000 Unternehmen (nach Umsatzsteuerstatistik).
2) Insolvenzquote 2012 vorläufig, da berechnet mit geschätzten Unternehmenszahlen.

Quelle: Statistisches Bundesamt: Insolvenzverfahren, Umsatzsteuerstatistik;
Berechnungen des IfM Bonn

© IfM Bonn
St01-43a12

Abb.: Unternehmensnachfolge und Genossenschaften

Finanzinvestoren) in Erwägung gezogen³⁷. Mangelnde Nachfolgeplanungen, fehlendes Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, fehlender Unternehmergeist und fehlende Verantwortungs- und Risikobereitschaft sind weitere Hemmnisse. Die praktischen Erfahrungen zeigen also, dass die Oppenheimerschen Einwände nicht nur bezüglich der Frage der Kapitalaufbringung, sondern auch bezüglich der Managementfragen relevant sein können. Zu diesem Befund gelangen auch Kramer/ Boevsky³⁸ und arbeiten die Angst vor der Selbstständigkeit als einen weiteren Hemmnisfaktor für produktivgenossenschaftliche Lösungen heraus.

Aus dieser ersten Bestandsaufnahme lassen sich einerseits Handlungsempfehlungen, andererseits aber vor allem auch weiterer Forschungsbedarf ableiten. Am Anfang sollte eine Aufbereitung der bisherigen Erfahrungen stehen. Hierzu

³⁷ Vgl. Göthel, S.-R.: Erwerb von Familienunternehmen durch Familienfremde – potenzielle Erwerber und Verfahrensablauf, in: BetriebsBerater 12/2012, Frankfurt/M., S. 726–728.

³⁸ Vgl. Kramer, J.W./Boevsky, I.: Mitarbeiterbeteiligung und Kooperation als Qualitätsmerkmal, in: Allgeier, M.(Hg.): Solidarität, Flexibilität, Selbsthilfe – Zur Modernität der Genossenschaftsidee, Wiebaden 2011, S. 53–74.

wären ein Austausch und eine Vernetzung u. a. der gewerkschaftsnahen Beratung sinnvoll.³⁹

Zur Beratung und deren Finanzierung sollten öffentliche Mittel zur Verfügung gestellt werden. Dies gilt insbesondere vor dem Hintergrund der oben geschilderten Benachteiligungen bei der Gründungsförderung.

Das Beispiel NRW mit der Unterstützung von Belegschaftsinitiativen durch Beratung und deren Finanzierung könnte hier als Vorbild dienen. Zu überprüfen wäre allerdings, ob dieser Beratungstopf auch für genossenschaftliche Gründungen wieder zugänglich gemacht werden kann, so wie dies noch in den 1990er Jahren der Fall war. Eine direkte Förderung von Belegschaftsinitiativen aus Mitteln der Arbeits- und Beschäftigungsförderung könnte die Rahmenbedingungen deutlich verbessern. Eine Änderung des Insolvenzrechts in dem Sinne, dass u. a. der Belegschaft ein Vorkaufsrecht bei Insolvenz eingeräumt wird, sollte überprüft werden. Eine Einbindung in die regionale Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung und die Weiterentwicklung von Übernahmecomplexen wäre genauso nützlich wie die Überprüfung und Etablierung von Genossenschaften als Auffanggesellschaften. Hierzu müsste die gesellschaftspolitische Diskussion zu Regionalfonds, Zukunftsfonds etc. vorangetrieben werden.

Festgehalten werden kann: Betriebsübernahmen sind als Forschungsgegenstand unbekanntes Wesen. Dies liegt u. a. daran, dass selbst erfolgreiche Modelle in der Öffentlichkeit unbekannt sind. Der Insolvenz haftet immer noch der Geruch des Versagens an. So existiert zwar eine Eigenevaluation laufender Programme z. B. in NRW, aber keine externe Evaluation. Eine systematische Zusammenstellung von Beispielen aus der gewerkschaftsnahen Beratungspraxis wäre ein erster Ansatz, um auf breiterer Basis informieren und beraten zu können.

Es fehlen empirische Daten über die Rechtsformwahlentscheidungen bei Unternehmensübergaben an Mitarbeiter genauso wie die systematische Würdigung von Fondslösungen und Mitarbeiterbeteiligungsmodellen wie Genossenschaften oder Employee Stock Ownership Plans (ESOPs). Theoretische Ansätze existieren mit Hilfe von Eigenkapitalfonds, die aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeiträgen gespeist werden können. Grundkonzept ist, dass die Beschäftigten kein eigenes Kapital einbringen, weil der Erwerb des Unternehmens durch die Belegschaft in mehreren aufeinander folgenden Schritten erfolgt und durch eine zusätzlich zum Entgelt gewährte Erfolgsbeteiligung finanziert wird. Dies ist zumindest dann ein sinnvoller Weg, wenn die Unternehmensübernahme planbar ist. Eine erste qualitative Analyse für die Schweiz kommt zu dem Ergebnis, dass sich die Genossenschaft als Nachfolgeoption besonders dann eignet, wenn das

³⁹ Kost, K. (Hrsg.): Beratung anders, Marburg 2008.

Ziel nicht auf die reine Dividendenerwirtschaftung beschränkt bleibt, wenn Stakeholder gebunden und Partikularinteressen abgedeckt werden sollen.⁴⁰

Zu diesen Modellen gibt es allerdings in Deutschland noch keine Erfahrungen.⁴¹ Auch hier ist Forschungsbedarf über die Anwendung solcher Fondslösungen nötig, und es sind auch die Gewerkschaften, die sich konstruktiv in diese Fragen einbringen können. Aufgrund der Relevanz des Kapitalbeschaffungsproblems scheint hier besonders dringlicher Forschungsbedarf zu bestehen. Um nicht an der Realität vorbei zu forschen, wurden diese Fragestellungen in einem ersten Expertendialog zwischen Genossenschaftspraxis, Einzelgewerkschaften und Wissenschaft aufgegriffen.

4 Gewerkschaften, Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen: Ein Praxisdialog

Am 14. Dezember 2012 fand auf Anregung des Forschungsinstituts für Genossenschaftswesen an der Universität Erlangen-Nürnberg in Abstimmung mit dem IG Metall Vorstand, Funktionsbereich Betriebs- und Branchenpolitik, ein erstes Expertengespräch unter dem Titel ‚Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen – eine Alternative bei Unternehmensgründung, Unternehmenskrise und Unternehmensnachfolge‘ bei der IG Metall in Frankfurt/M. statt. Neben der bereits erwähnten Produktivgenossenschaft TEA aus Nürnberg wurden im Rahmen des Expertengesprächs zwei weitere Betriebe vorgestellt, die dem Typus der Produktivgenossenschaft entsprechen, aber in der Rechtsform der GmbH firmieren: die Vereinigten Kapselwerke Nackenheim (VKN), eine Mitarbeitergesellschaft, die eine Neugründung aus der Insolvenz geschafft hat und Wagner & Co., ein besonders beeindruckendes Beispiel eines selbstverwalteten Betriebs, der im Jahr 1979 aus einer Umweltinitiative entstand, und heute als Mitarbeiterunternehmen ein wesentlicher Akteur im Solarenergiebereich ist. Alle genannten Unternehmen stellen Beispiele für die nur bedingte Gültigkeit des Oppenheimerschen Gesetzes dar.

Die IG Metall bestätigte aus ihrer Praxis, dass Initiativen der Belegschaft mit dem Ziel einer Übernahme des Betriebs den Gewerkschaften heute noch immer selten begegnen. Wenn, dann geschieht dies in der Regel in zwei unterschiedlichen Situationen: Erstens, in fortgeschrittenen Phasen der Unternehmenskrise, vielfach erst im Stadium der Insolvenz, und zweitens, noch seltener, im Rahmen von langfristigen Regelungen bei geplanten Unternehmensnachfolgen. Die ge-

⁴⁰ Taisch, F./Troxler, T./Inca-Keller, I.: Die Genossenschaft als Nachfolgemodell bei KMU, in: ZfgG 1/2014, S. 3–18.

⁴¹ Vgl. Mehrens, K./Stracke, S./Wilke, P.: Die finanzielle Mitarbeiterbeteiligung praxistauglich weiterentwickeln, in: FES (Hrsg.) WISO Diskurs, August 2011, S. 24, Bonn 2011.

lungene Fortführung von Krisenbetrieben durch die Belegschaft ist in Deutschland noch immer auf Einzelfälle begrenzt. Seltener erfolgen sie im Rahmen des Genossenschaftsmodells. Auch die Erfahrungen der IG Metall aus der Phase der Finanz- und Wirtschaftskrise zeigten hier kein Umdenken.⁴² So werden Belegschaftsinitiativen zur Übernahme des Betriebs durch Gewerkschaften häufig nicht forciert, und bleiben stets abhängig von den handelnden Akteuren vor Ort. Die Diskussion um ‚ob‘ und ‚wie‘ einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung beschäftigt die Gewerkschaften regelmäßig nur in manifesten Krisensituationen.⁴³

5 Ausblick

Mithin kann festgehalten werden: Sowohl im Rahmen von Unternehmenskrisen, als auch im Zuge von Regelungen zur Unternehmensnachfolge sollten Ansätze für einen Zusammenschluss der Belegschaft im Rahmen einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung systematisch ausgewertet, diskutiert und zur Nachahmung aufbereitet werden. Dabei sollten gerade auch die genossenschaftlichen Modelle Berücksichtigung finden. Positiv festzuhalten bleibt: Das Thema scheint sowohl in der Genossenschaftspraxis, als auch bei den Gewerkschaften angekommen. Bemühungen um Betriebsfortführungen in genossenschaftlicher Rechtsform, sei es in der Krise, oder wenn ein Nachfolger fehlt, sind ohne gewerkschaftliche Konzepte und Begleitung vergeblich. Nun sind die Akteure, und auch die Genossenschaftsforschung gefragt, weitere konstruktive Schritte zu diskutieren.

Erfreulicherweise kann festgestellt werden, dass mittlerweile bei einzelnen Genossenschaftsverbänden, wie z. B. in Baden-Württemberg, die Thematik angekommen zu sein scheint. Dort wird derzeit diskutiert, wie die genossenschaftliche Rechtsform im Bereich Handwerk und KMU bei der Unternehmensnachfolge helfen kann.⁴⁴ Und auch der Rheinisch-Westfälische Genossenschaftsverband (RWGV) ist bei Ausgründungen in Arbeitnehmerhand beratend tätig; wobei es nach Aussagen des RWGV bei entsprechenden Rahmenbedingungen hier zu einer größeren Verbreitung kommen würde. Neben der Beratungstätigkeit im Rahmen der ‚Geburtshilfe‘ ist natürlich auch die Bereitschaft der Prüfungsverbände zur Durchführung der gesetzlichen Prüfungen bei diesen Genossenschaftsformen unabdingbar.

⁴² Vgl. Vogt, W.: Alternatives Wirtschaften und Mitbestimmung – ein Dilemma?, in: Mitbestimmung, Heft 1+2/2013, S. 26–28, Düsseldorf 2013.

⁴³ Vgl. Vogt, W.: Gewerkschaften und Genossenschaften – Versuch einer Positionsbestimmung, in: spw 01/2012, S. 44–47, Dortmund 2012.

⁴⁴ Vgl. Glaser, R.: Im Land der Genossenschaften, in: Denk-doch-mal.de, Netzwerk Gesellschaftsethik e.V. (Hrsg.), Ausgabe 4–2013, <http://www.denk-doch-mal.de/node/540>, München 2013.

Die Genossenschaftsforschung, so unser Eindruck, beschäftigt sich nur sporadisch mit Produktivgenossenschaften. Seit den systematischen Arbeiten von Flieger (1996) und Atmaca (2007) ist wenig Substanz hinzugekommen, sodass z. B. für die Beurteilung der Erfolgchancen von Produktivgenossenschaften noch erheblicher Forschungsbedarf besteht. Ein erster Fundus ist in den beiden genannten Fallstudien angelegt. Sie bedürfen aber einer Weiterentwicklung in Konzepte einer handlungsorientierten Betriebswirtschaftslehre der Kooperative. Darüber hinaus wäre eine beratende Organisation erforderlich, die Erfahrungen und Handlungshilfen sammelt, aufbereitet und diese für die herausgearbeiteten Unternehmenskonstellationen anwendungsorientiert zugänglich macht. Am Erfolg versprechendsten scheint hier eine enge Kooperation von Wissenschaftlern, Beratern und Vertretern der Gewerkschaften.

