



SERIE

NACHFOLGE SICHERN

- #1 Neue Wege gehen
- #2 Nachfolge innerhalb der Familie regeln
- #3 Verkauf an Familie, Mitarbeiter und Fremde
- #4 Verkauf an ein Konsortium
- #5 Gründung einer Genossenschaft**
- #6 Nachfolge im Voraus planen

»Meine Leute
waren direkt
überzeugt von
der Idee, das
Unternehmen als
Genossenschaft
weiterzuführen.«

Thomas Oesterling, Inhaber des Kfz-
Betriebs 1a Autoservice Barnim GmbH in
Eberswalde in Brandenburg, mit Sohn Elias.

GENOSSENSCHAFT: Mehrere übernehmen

Fehlt ein Nachfolger für den Betrieb, aber die Mitarbeiter möchten gemeinsam mit anpacken? Dann wäre die Rechtsform der Genossenschaft die Lösung. Ein Unternehmer stellt sein Modell vor, Experten erklären, wie es funktionieren kann.

Autorin **Ulla Farnschläder** Fotografin **Lena Giovanazzi**

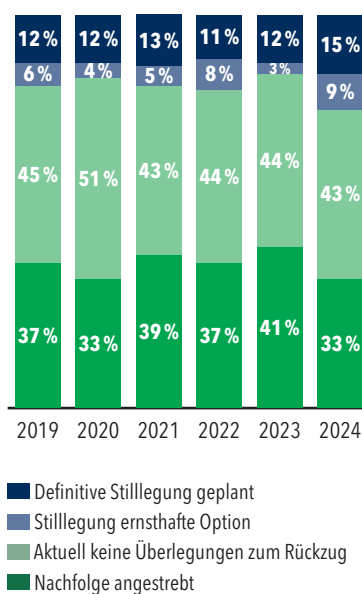
T

Thomas Oesterling betreibt in Eberswalde in Brandenburg seinen Kfz-Betrieb 1a Autoservice Barnim GmbH an zwei Standorten und beschäftigt 18 Mitarbeiter. Da sein Rentenalter näherrückt, hat der gebürtige Darmstädter schon eine Vorstellung, wer sein Lebenswerk in Zukunft fortführen soll: „Meine fünf Kinder haben größtenteils andere Pläne, nur ein Sohn kommt eventuell in Frage“, resümiert er. Der 18-Jährige kennt den Kfz-Betrieb aus dem FF. Trotzdem ist der Senior überzeugt: „Elias soll seine Ausbildung beenden, wer weiß, was er danach vorhat.“ Oesterling übt bewusst keinen Druck auf die Familie aus. Stattdessen sagt er: „Ich werde den Betrieb 2026 in eine Genossenschaft überführen, deren Anteile das Team übernimmt.“

Eine Genossenschaft bezeichnet den Zusammenschluss von Personen, die ein gemeinsames Interesse mit einem ge-

Eckdaten zum Fortbestand mittelständischer Unternehmen

Nachfolge- oder Stilllegungspläne der mittelständischen Inhaberinnen und Inhaber nach dem Rückzug aus dem Unternehmen.



Quelle: KfW 2025 – Mittelstandspanel 2017-2024.

meinschaftlichen Geschäftsbetrieb verfolgen. Dabei steht nicht primär der Gewinn im Fokus, Hauptzweck ist die Förderung der Mitglieder. Für Verbindlichkeiten steht das Genossenschaftsvermögen zur Verfügung, was unter anderem die Satzung vorgibt. Genossenschaften verhindern Spekulation, also dass Vermögen in die falschen Hände gerät. Auch haben Mitglieder keinen automatischen Anspruch auf Wertsteigerung. Nach einer Auflösung wird das Restvermögen anteilig an sie ausgeschüttet.

MITARBEITER ZIEHEN AN EINEM STRANG

Vor knapp eineinhalb Jahren hat Oesterling seiner Belegschaft sein Vorhaben vorgestellt und stieß auf Begeisterung: „Meine Leute waren direkt überzeugt von der Idee, das Unternehmen als Genossenschaft weiterzuführen“, freut sich Oesterling. Im kommenden Jahr will er mit der Umwandlung der GmbH Vermögen in die Genossenschaft einbringen, die Mitarbeiter zeichnen Anteile. So könnte Sohn Elias später doch noch in die Firma einsteigen. Der Unternehmer leistete schon vor Jahren Vorarbeit, statt die Hände in den Schoß zu legen – wie es viele seiner

Unternehmerkollegen tun, die kurz vor dem Ruhestand stehen: „Sie investieren nicht mehr, hoffen darauf, dass ein Nachfolger schon alles richten wird“, beschreibt Oesterling seinen Eindruck. An Übernehmern aber fehlt es, viele Chefs erwägen sogar die Stilllegung ihres Betriebs, wie die Zahlen des KfW-Mittelstandspanels zeigen (siehe Grafik Seite 71).

Was hat Oesterling anders gemacht? Vor mehr als zehn Jahren gingen einige der langgedienten Mitarbeiter in Rente, die er bewusst durch junge Arbeitnehmer ersetzt hat. „Meine Beschäftigten sind jetzt im Durchschnitt 28 Jahre alt, die haben Lust, so ein Projekt zu stemmen“, erklärt er. Sein Engagement im örtlichen Sportverein kommt ihm zugute und der regelmäßige Austausch mit den Schulen. „Wir sind als Unternehmen in der Region präsent und hatten keine Probleme, Auszubildende und Gesellen zu finden“, erzählt der Unternehmer. Er betont: „Die Sache funktioniert, wenn es Vertrauen im Team gibt.“ Was in anderen Ländern längst weit ver-

breitet ist, führt in Deutschland noch ein Nischendasein. Vor allem in der Landwirtschaft oder im Wohnungsbau verortet man gemeinhin die Genossenschaft. Die Listflix-Firmendatenbank des Softwareunternehmens Datamego GmbH in Nürnberg beziffert die Zahl dieser Organisationsform in Deutschland auf 9.721. Demgegenüber stehen laut Statistischem Bundesamt 3,2 Millionen kleine und mittlere Unternehmen. Handwerksbetriebe sind noch eher selten in dieser Rechtsform anzutreffen – zu Unrecht: „Sie bietet überzeugende und vielfältige Modelle, die Zukunft in Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig und demokratisch zu gestalten“, so steht es auf der Homepage des Genoverbands, einem der großen Prüfungs- und Beratungsverbände in Deutschland mit 2.800 Mitglieds-genossenschaften in 14 Bundesländern. Schon drei Personen können demnach gemeinsam eine eingetragene Genossenschaft (eG) gründen. „Damit eignet sich die Rechtsform eG auch für die Zusam-



»Die Nachfolge via Genossenschaft betrifft auch zwischenmenschliche Aspekte.«

Maria Wichmann, Projektleiterin des Forschungsprojekts Inno4Ufo an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde.

Genossenschaft So gehen Chef und Team in die Gründung

Wenn sich Chefs entschließen, ihr Lebenswerk in eine Genossenschaft zu überführen, die durch Mitarbeiterbeteiligung getragen wird, steht zu Beginn ein Gründungsprüfungsprozess durch einen Prüfungsverband. Ziel ist gemeinschaftliches Wirtschaften mit Haftungsbeschränkung auf genossenschaftliches Vermögen. Diese Schritte sind zu gehen:

1 Suche eines genossenschaftlichen Prüfungsverbandes:
Auf der Website genossenschaften.digital/ressourcen finden Sie eine Liste der etwa 50 Prüfungsverbände in Deutschland. Das positive Gutachten eines Prüfungsverbands ist Voraussetzung für die Eintragung in das Genossenschaftsregister. Hintergrund: Allgemeininteresse ist zu schützen, außerdem dient die Prüfung dem Selbstschutz der Mitglieder und deren Interessen als Kapitalgeber.

2 Satzung und Gründungsversammlung
Gründungsmitglieder erarbeiten eine Satzung, die den Vorschriften des Genossenschaftsgesetzes standhält. Es wird eine Gründungsversammlung einberufen, auf der die Satzung beschlossen, der Vorstand bestellt – und sofern die Genossenschaft mehr als 20 Mitglieder umfasst – der Aufsichtsrat gewählt wird.

3 Geschäftsplan erstellen
Dieser beschreibt die Details des genossenschaftlichen Vorhabens mit

Chancen und Risiken sowie eine Wirtschaftlichkeitsbetrachtung. Laut Prüfungsverband der kleinen und mittelständischen Genossenschaften in Berlin reichen eine Erfolgs- und Liquiditätsrechnung sowie ein Finanzierungsplan mit Prognosen für die ersten drei Jahre nach Geschäftsaufnahme. Im Fall von Fremdfinanzierungen und dem Einsatz von Fördermitteln sollte mindestens der Zeitraum der ersten Zinsbindung und das erste Jahr nach Verlängerung des Darlehensvertrags betrachtet werden. Ebenso, wie sich die Situation ein Jahr nach Ende des Förderzeitraums darstellt.

4 Gründungsgutachten beauftragen
In der Gründungsversammlung der Genossenschaft wird auch der Beitritt zu einem genossenschaftlichen Prüfungsverband beschlossen, der das Gründungsgutachten erstellt. Dies ist wiederum Voraussetzung, damit der Vorstand – unter Vorlage weiterer Dokumente – den Eintrag ins Genossenschaftsregister anmelden kann (siehe Checkliste Seite 73). Die Prüfungsverbände geben vor, welche Unterlagen sie für das Gutachten benötigen.

menarbeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Freiberuflern. Außerdem kann sie der Nachfolge im Mittelstand dienen“, heißt es weiter.

WERTSPERRE VON VORTEIL

Rechtsanwalt Konrad Bechler, Inhaber der Bechler Kollaborationsberatung Rechtsanwalts-GmbH in Berlin, begleitet Menschen auf dem Weg in das Mitunternehmertum. Zudem arbeitet er genossenschaftlichen Prüfverbänden zu, die die für den Eintrag ins Genossenschaftsregister notwendigen Gutachten erstellen (siehe Kasten links). Er betont: „Mit einer Übernahme der Mitarbeiter bleibt die Expertise im Unternehmen.“ Ein weiterer Vorteil sei die Wertsperrre: „Was die Mitarbeiter laut Satzung einbringen – ob das nun 3.000 Euro oder 6.000 Euro sind – erhalten sie zurück, wenn sie das Unternehmen wieder verlassen“, erklärt er. Idealerweise bereiten Chefs so ein Vorhaben über einen Zeitraum von bis zu fünf Jahren vor. „Man kann jemandem nicht einfach nur den Ball zuwerfen und ihn auffordern, fang!“ sagt er. Vor der Überführung in die Rechtsform der Genossenschaft sei von Betriebs-

Checkliste Die Anmeldung zum Register

Haben sich Mitarbeiter und Chef auf die Überführung in eine Genossenschaft geeinigt und sind die ersten Schritte für die Gründung erfolgt, ist die Anmeldung im Genossenschaftsregister angezeigt. Diese Formulare sind vorzulegen:

-  **Satzung** (von mindestens drei Mitgliedern unterzeichnet oder bestätigt)
-  **Protokoll der Gründungsversammlung**
-  **Protokoll der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrates** (für Genossenschaften mit mehr als 20 Mitgliedern)
-  **Bescheinigung des Prüfungsverbandes**, dass die Genossenschaft zum Beitritt zugelassen ist
-  **Gutachten des Prüfungsverbandes**, ob nach den persönlichen oder wirtschaftlichen Verhältnissen oder der Vermögenslage der Genossenschaft eine Gefährdung der Interessen der Mitglieder oder der Gläubiger zu erwarten ist

inhaber und Mitarbeiterstamm eine Entscheidungskultur im Unternehmen zu implementieren. Inhaltlich könnte der Senior die Übergabe relativ flexibel gestalten: „Denkbar ist, dass er zunächst einen Unternehmeranteil behält und den anderen Teil zum Mitarbeitendenanteil erklärt.“ So lasse sich testen, ob das Konstrukt Genossenschaft, womöglich auch mit Fremdfinanzierungen, funktioniere, bevor er sich verabschiedet. Noch etwas findet Bechler interessant für Übergeber: „Genossenschaften sind in der Regel relativ insolvenzfest.“

Laura Jungnickel und Maria Wichmann arbeiteten im Forschungsteam rund um Professor Dr. Heike Walk und Professor Dr. Alexander Conrad an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde am Projekt Inno4Ufo, dem bald ein Nachfolgeprojekt folgt. Eher zufällig wurden sie über eine Veranstaltung der Kfz-Innung auf Unternehmer Oesterling aufmerksam und ließen mit seinem Beispiel verschiedene Aspekte so einer Nachfolge in ihr Forschungsprojekt einfließen. „Die junge Generation hat Berührungängste mit Übernahmen, weil sie

nicht allein Verantwortung übernehmen möchte“, sagt Jungnickel. Vor allem auf die Kommunikation komme es an, um diese Organisationsform zu realisieren.

VIELE GESTALTUNGSOPTIONEN

Wichmann erläutert: „Die Nachfolge via Genossenschaft betrifft steuerliche, rechtliche und zwischenmenschliche Aspekte.“ Im allerersten Schritt müsse der Chef sondieren, was zu seinen Werten und Visionen passe, bevor er seine Pläne dem Team unterbreite. Er müsse sich die Frage stellen, was am Ende des Transformationsprozesses stehen soll. „Die Unternehmensform der Genossenschaft bietet ja viele Gestaltungsoptionen – je nachdem, ob sie von Mitarbeitern, Kunden oder Stakeholdern, also am Unternehmen Interessierten, gestaltet wird“, sagt Wichmann. Kollegin Jungnickel ergänzt: „Eine Genossenschaft lässt sich hierarchisch, aber auch sehr basisdemokratisch organisieren.“ Der Fokus liege im zweiten Fall auf mehr Selbstwirksamkeit der Mitglieder, mehr Mitbestimmung und Demokratie.

Das Forscherteam, dem Jungnickel und Wichmann angehören, vermittelte Oesterlings Belegschaft Wissen zum Grundgedanken der Genossenschaftsidee. An einem Beispiel übten die Mitarbeiter, wie sie gemeinsam Verantwortung übernehmen können, moderiert von den Wissenschaftlerinnen. Auch um die verschiedenen Rollen der Verantwortungsübernahme ging es dabei und wie man mit Frust konstruktiv umgeht. Plädoyer der beiden: „Entscheidungen zu treffen, müssen alle Beteiligten erst einmal üben, der Senior wiederum sollte bereit sein, Entscheidungen abzugeben.“ Ergebnis ihrer Forschungen ist eine Toolbox für solche Vorhaben (nachzulesen unter <https://nachfolgemagazin.carrrd.co>).

ES GIBT WEITERHIN ANGESTELLTE

Doch was ist zu tun, wenn nur ein Teil der Belegschaft mitmacht? Wichmann erklärt: „Es kann weiterhin Angestellte geben.“ Jungnickel sagt generell: „Gerade für das Handwerk kommt diese Rechtsform infrage. Beteiligungsstrukturen mit etwa 20 Mitgliedern lassen sich gut bauen.“ Sie sind sich einig, dass Teamprozesse idealerweise vorab professionell modelliert werden. Wichmann: „Es gibt kein Patentrezept, sondern viele Lösungen.“ Dafür brauche es Experimentierfreude und Zeit, um auch einmal Sachen verwerfen oder Impulse aufgreifen zu können.



»Mit einer Übernahme der Mitarbeiter bleibt die Expertise im Unternehmen.«

Konrad Bechler, Rechtsanwalt und Inhaber der Bechler Kollaborationsberatung Rechtsanwalts-GmbH in Berlin.

Kfz-Unternehmer Oesterling ist der Meinung, dass die Idee seiner Übergabe zeitgemäßer ist denn je. Schade findet er, dass Genossenschaften nach der Wende gerade in Ostdeutschland ins Abseits geraten seien, was bis heute nachwirke. Auch die Handwerkskammer zeige nur verhaltenes Interesse an seinem Vorhaben. Dem setzt Oesterling entgegen: „Wir haben doch nicht nur das Problem der Nachfolge, sondern noch dazu das massive Problem des Fachkräftemangels.“ Hole man die Mitarbeiter aber über eine Genossenschaft mit ins Boot, gründe die Zusammenarbeit doch auf einem völlig anderen Fundament und binde Mitarbeiter ans Unternehmen, ist er überzeugt. **hm**

ulla.farnschlaeder@handwerk-magazin.de



Nachfolge Dossier

Das ausführliche Interview mit Rechtsanwalt Konrad Bechler und alle Teile unserer Nachfolge-Serie lesen Sie online unter: handwerk-magazin.de/nachfolge-dossier