

Genossenschaften als Zukunftsmodell für das Handwerk

Gemeinsames Positionspapier
von Handwerkstag und Genossenschaftsverband in Baden-Württemberg

Zusammenfassung

Genossenschaften besitzen im Handwerk seit jeher ein hohes Gewicht. Gestiegene Kundenanforderungen im Zuge der Digitalisierung und der wachsende Bedarf an individuellen Komplettlösungen erfordern im Handwerk jedoch engere und verbindlichere Kooperationen zwischen Gewerken und Branchen als jemals zuvor.

Hinzu kommen Hersteller und Start-ups, die durch Aufbau von Plattformen und die Schaffung umfassender digitaler Ökosysteme immer stärker in die Domäne des Handwerks vordringen und diesem zunehmend Wertschöpfungsanteile streitig machen.

Die Genossenschaftsidee ist infolgedessen heute aktuell wie nie zuvor und kann maßgeblich dazu beitragen, die wettbewerblichen Herausforderungen der Digitalisierung, des Fachkräftemangels und der Betriebsnachfolge im Sinne einer sozialen Marktwirtschaft zu Gunsten des Handwerks zu bewältigen. Eigeninitiative sowie Vernetzungs- und Kooperationsfähigkeit von Betrieben reifen dabei spürbar zum zentralen Erfolgsfaktor gemeinschaftlicher Wertschöpfung in der Zukunft heran.

Daher fordern wir, dass

- öffentliche Finanzierungsinstrumente den kooperativen Aufbau genossenschaftlicher Plattformmodelle künftig verstärkt in den Fokus nehmen,
- eine stärkere Integration der genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensform in die Gründungs- und Nachfolgeberatung, in Förderprogramme und Gründerseminare sowie weitere relevante Veranstaltungen vorgenommen wird und
- flankierende Landesprogramme geschaffen werden, die die Mitarbeiterbeteiligung an Betriebsnachfolgelösungen fördern.

Inhalt

I.	Chancen, Vorteile und Gründung von Genossenschaften	1
II.	Genossenschaften im Handwerk	1
III.	Zukunftsfelder für Genossenschaften im Handwerk	3
	1. Plattform- und Datenökonomie	3
	2. Dienstleistungsmanagement	6
	3. Betriebsgründung und -nachfolge	7
IV.	Forderungen an die Politik	9
Anhang		II
	• Anlage 1: Informationen zur Gründung einer Genossenschaft	II
	• Anlage 2: Übersicht Handwerksgenossenschaften in BW	V

I. Chancen, Vorteile und Gründung von Genossenschaften

Kooperationen in der Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft gewinnen seit geraumer Zeit spürbar an Bedeutung. Der offene EU-Binnenmarkt, der den Wettbewerb zwischen den Märkten nahezu vollständig liberalisiert hat, brachte neben der Verfügbarkeit einer großen Bandbreite an Produkten und Dienstleistungen auch einen zunehmenden Konkurrenzdruck mit sich. Hinzu kommen die Digitalisierung und die steigenden Anforderungen der Kunden an Kommunikation, Produkte und Serviceleistungen. Gerade für kleine und mittlere Unternehmen des Handwerks gewinnt die Zusammenarbeit in Netzwerken und festen Kooperationsgemeinschaften in Zeiten der Digitalisierung stetig an Bedeutung, um mittel- bis langfristig konkurrenzfähig zu bleiben.

Genossenschaftlich organisierte Kooperationen bringen dabei den wesentlichen Vorteil mit sich, dass ihre Kernaufgabe in der Förderung der Mitglieder liegt, woraufhin das Geschäftsmodell bereits bei der Gründung eingehend geprüft wird. Die eingetragene Genossenschaft ist eine demokratische Rechts- und Unternehmensform: jedes Mitglied hat eine Stimme – unabhängig von der Höhe der Kapitalbeteiligung. Zwar besteht die Möglichkeit gewisser Abstufungen der Stimmgewichtung sowie der Bedeutungszuschreibung durch einen geborenen Sitz im Vorstand oder Aufsichtsrat. Jedoch sind strukturelle Veränderungen immer nur mit Dreiviertel-Mehrheiten möglich. Dies verleiht der Rechts- und Unternehmensform große Stabilität und sichert die unternehmerische Selbstständigkeit. Die Genossenschaft ist den Kapitalgesellschaften steuerlich grundsätzlich gleichgestellt. Sie verfügt aber mit der genossenschaftlichen Rückvergütung über ein zusätzliches attraktives Instrument der Steueroptimierung.

Neben den wirtschaftlichen Vorteilen sind eingetragene Genossenschaften von einer besonderen Wertestruktur geprägt. So zeichnen sich genossenschaftliche Kooperationen, neben den wichtigen rechtlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen – wie dem Erhalt der rechtlichen Selbstständigkeit, dem einfach zu gestaltenden Ein- und Austritt der Mitglieder und der nachweisbaren Stabilität und Nachhaltigkeit – durch weitere immaterielle Vorzüge aus, wie dem Prinzip der Selbsthilfe oder der regionalen Verankerung. Hervorgehobenes Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften ist, dass sie zugleich wirtschaftliches Unternehmen und Personenvereinigung sind, was zu einer signifikant höheren organisationalen Bindungskraft der Mitglieder im Vergleich zu anderen Unternehmensformen beiträgt.

II. Genossenschaften im Handwerk

1. Überblick

Im Handwerk besitzen Genossenschaften traditionell ein hohes Gewicht. Fachbetriebe des Bau- und Ausbauhandwerks, Bäckereien oder Metzgereien arbeiten schon jahrzehntelang in Genossenschaften zusammen, um gemeinsam einzukaufen oder ihre Dienstleistungen in Kooperation anzubieten. Die klassische Großeinkaufsgenossenschaft ist auch für die Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg das dominierende Modell: acht von insgesamt 29 Betrieben gehören in diese Kategorie. Zählt man BÄKO und MEGA hinzu, lassen sich hingegen gut zwei Drittel der genossenschaftlichen Betriebe in den Bereich der Bezugs- und Absatzgenossenschaft rechnen.

Als vorteilhaft erweist es sich, dass durch genossenschaftliche Kooperationen auch kleine spezialisierte Unternehmen in die Lage versetzt werden – in Zusammenarbeit mit anderen Spezialisten – Komplettaufträge gewerkübergreifend anbieten zu können. Weiter werden unter dem Dach der Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft Markengemein-

schaften gebildet oder administrative und mit Bürokratie belastete Aufgaben auf gemeinsame Unternehmen ausgelagert.

Förderleistungen traditioneller Handwerksgenossenschaften

Der Förderauftrag ist ein zugleich klassisches wie auch zeitgemäßes Alleinstellungsmerkmal von Genossenschaften und bildet deren grundlegende Maxime. Genossenschaften dürfen innerhalb des gesetzlich vorgeschriebenen Förderzwecks tätig werden.

Den gesetzlich verankerten Förderauftrag können Genossenschaften erfüllen, indem sie z.B.:

- einen gemeinsamen Einkauf (Rohstoffe oder Betriebsmittel),
- absatzfördernde Maßnahmen (Gemeinschaftswerbung, Markenpflege, Auftragsvermittlung oder Serviceleistungen) oder auch
- betriebswirtschaftliche und technische Beratung anbieten.

2. Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

- Ortheg eG, Laupheim

Als Einkaufsgenossenschaft für Sanitätshäuser, orthopädische Werkstätten und Orthopädie-Schuhtechniker wickelt die Ortheg eG mit rund 35 Mitarbeitern den zentralen Einkauf für ca. 300 Mitgliedsbetriebe mit einem Volumen von insgesamt rund 90 Millionen Euro ab.

Ziel der Genossenschaft ist es, durch den zentralen Einkauf bei Lieferanten und Herstellern beste Preise und Konditionen für die Mitglieder zu erreichen und vorhandenes Einsparpotential auszuschöpfen. Auf einer Lagerfläche von 4.500 qm stehen rund 5.500 Artikel zum Abruf bereit. Voraussetzung für die Aufnahme in die Ortheg eG ist die Mitgliedschaft in einer Innung oder dem Fachverband für Orthopädie-Technik Baden-Württemberg.

- ZEG Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG, Kornwestheim

Mit rund 4.500 Mitgliedern, 900 Mitarbeitern und 15 Niederlassungen ist die ZEG Deutschlands größte Genossenschaft im Holzhandwerk. Der Großhändler versorgt deutschlandweit holz- und kunststoffverarbeitende Betriebe des Handwerks mit Plattenwerkstoffen, Türen, Bodenbelägen, Schnitt- und Gartenhölzern sowie Zubehörprodukten. Aus dem Versandzentrum werden zudem Produkte wie Eisenwaren, Schichtstoffe und Kanten verschickt. Durch die 1919 gegründete Genossenschaft genießen die Mitgliedsbetriebe die wirtschaftlichen Vorteile eines Großunternehmens, ohne dabei ihre Eigenständigkeit aufgeben zu müssen – insbesondere beim Wareneinkauf.

- Meisterland Schönbuch eG, Holzgerlingen

Handwerkliche Kompetenz und Top-Dienstleistungen sind nach eigener Aussage das Markenzeichen der Genossenschaft aus dem Kreis Böblingen. Mit sieben Firmen im März 2003 gestartet, zählt die Genossenschaft mittlerweile über 40 Unternehmen zu ihren Mitgliedern. Im Rahmen der genossenschaftlichen Rechtsform sind Handwerksbetriebe wie Maler, Schlosser, Maurer und Fensterbauer, aber auch Dienstleister für Telefonanlagen, Computer der Gastronomie vereint. Überschneidungen und Konkurrenzsituationen innerhalb des Verbundes sollen möglichst vermieden werden. Daher muss das unternehmerische Profil eines Bewerbers, der sich um die Mitgliedschaft in der Meisterland Schönbuch eG bewirbt, in die bestehende Dienstleistungspalette passen. Nachhaltiges Wirtschaften, eine hohe Produktqualität und ein gutes Preis-

Leistungs-Verhältnis zeichnen die Meisterland Schönbuch eG aus. Mit dem „Meisterland Gütesiegel“ garantieren die sorgfältig ausgewählten Firmen ihren Kunden Qualitätsbewusstsein und Zuverlässigkeit.

Die zentrale Koordination verschiedener Leistungen erhöht die Transparenz darüber, welche Firma welche Leistung erbringt. Darüber hinaus bietet sie den Vorteil einer einfachen und klaren Kostenkalkulation. Für die Mitglieder bringt das Projekt erhebliche Synergieeffekte mit sich. Nicht nur gegenseitige Weiterempfehlungen kurbeln das Geschäft an, auch ergeben sich, insbesondere beim Einkauf von Waren und Dienstleistungen und beim Abschluss von Versicherungen, Kosteneinsparungen. Diese Form der genossenschaftlichen Kooperation bietet somit sowohl für Kunden als auch für Unternehmen weitreichende Vorteile und ist eine gute Antwort auf sich verändernde Rahmenbedingungen im Wettbewerb.

III. Zukunftsfelder für Genossenschaften im Handwerk

Eine unaufhaltsam voranschreitende Digitalisierung und Globalisierung, die Liberalisierung der Märkte sowie der Fachkräftemangel stellen kleine und mittlere Handwerksbetriebe vor große Herausforderungen. In diesem Zusammenhang ist jedoch ersichtlich, dass der Regionalitätsgedanke und das Streben nach ökologischer Nachhaltigkeit bei den Endkunden zunehmend an Popularität gewinnen.

Zur erfolgreichen Bewältigung dieser vielschichtigen Herausforderungsszenarien bietet die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft mit ihren ursprünglichen Grundwerten wie Solidarität, Eigenverantwortung und Nachhaltigkeit sowie einem zumeist lokal und regional verankerten Beziehungsnetzwerk, enormes Innovationspotential, das es zwingend zu erschließen gilt. Daher wird im Folgenden das Potential von Genossenschaften als Zukunftsmodell für das Handwerk in den Themenfeldern Plattform- und Datenökonomie, Dienstleistungsmanagement sowie Betriebsgründung und -nachfolge umfassend dargestellt.

1. Plattform- und Datenökonomie

1.1 Ausgangslage

Das baden-württembergische Handwerk ist mit knapp 133.000 Betrieben und rund 792.000 Beschäftigten eine tragende Säule des deutschen Mittelstands. Die Digitalisierung stellt das zumeist traditionell geprägte Handwerk jedoch vor eine gewichtige Herausforderung. Denn Kunden verlangen zunehmend – auch das ist eine Folge der Digitalisierung und neuer Service-Gewohnheiten aus anderen Branchen – nach ganzheitlichen Lösungen. Allen voran verändern digitale Plattformen die Wertschöpfungsprozesse radikal.

Automobilhersteller oder auch Hersteller von Heiztechnik- und Smart-Home-Produkten haben dabei längst Fakten geschaffen und besetzen zunehmend die Schnittstellen zum Endkunden, die vormals dem Handwerk vorbehalten waren. Sie haben Plattformen aufgebaut und Gesamtsysteme aus Hardware, Software, Daten und Dienstleistung – sogenannte digitale Ökosysteme – auf den Markt gebracht. Ebenso drängen immer mehr Plattform- und KI-Start-ups auf den Markt. Die Reorganisation von Wertschöpfungsketten und die Etablierung neuer Geschäftsmodelle im ursprünglichen Marktumfeld des Handwerks schreiten beständig voran.

Für das Handwerk bedeutet dies, dass die Zusammenarbeit in plattformbasierten Kooperationspartnerschaften künftig noch stärker als heute an Bedeutung gewinnen wird. Denn gerade die Erstellung komplexer Produkte und Dienstleistungen, sowie der ansteigende Bedarf an Lösungen aus einer Hand, lassen sich zunehmend nur noch in Kooperation mit Partnern unterschiedlicher Branchen realisieren.

1.2 Unsere Position

Das Handwerk muss neue Strategien für die Plattformökonomie und die um die Plattformen entstehenden digitalen Ökosysteme entwickeln. Da es im sehr diversifizierten Handwerk spezifischer Digitalisierungsstrategien bedarf, kommt den Fachorganisationen des Handwerks eine Schlüsselrolle zu, die gemeinsam mit ihren Mitgliedsbetrieben die Entwicklung von Plattform-Lösungen vorantreiben und allgemein verfügbar umsetzen sollten.

Genossenschaftlich organisierte Plattformen können dabei genau das Experimentierfeld sein, um aufzuzeigen, wie ökonomische Produktion, menschliche Beziehungen und soziale Eingebundenheit in einer digitalisierten Wirtschaft gemeinsam funktionieren können. Zudem bieten sie den weitreichenden Vorteil der kollektiven Eigentümerschaft. Das heißt Daten, Algorithmen oder auch die Technologie der Plattform gehören den Genossenschaftsmitgliedern. Datensicherheitsbedenken oder das Risiko der Abhängigkeit eines monopolistischen Plattformbetreibers könnten so der Vergangenheit angehören. Die Organisation über Genossenschaften ermöglicht es weiter, die Plattform innerhalb eines Co-Design-Prozesses durch die Mitglieder selbst zu entwickeln und die Software explizit auf deren Bedürfnisse zuzuschneiden.

Der Aufbau genossenschaftlicher Plattformen ist besonders in der Gründungs- und Wachstumsphase kapitalintensiv, kann jedoch nachhaltig dazu beitragen, die kleinteilige und innovative Wirtschaftsstruktur des Handwerks zu sichern. Eine entsprechende Beteiligung der Mitglieder ist dabei ebenso unerlässlich, wie Förderinstrumente, die explizit auf genossenschaftliche Plattformgründungen zugeschnitten sind. Auf diese Weise könnte es gelingen, eine echte Alternative zu Shareholder-Value fokussierten Geschäftsmodellen etablierter Plattformen zu schaffen.

Der Fokus des Handwerks beim Aufbau genossenschaftlich organisierter Plattformen ist insbesondere auf die folgenden beiden Plattformtypen zu richten:

- Transaktionszentrierte Plattformen: der digitale Marktplatz

Durch die Vernetzung lokaler und regionaler Akteure (online und offline) können genossenschaftlich organisierte Plattformen Produkt- und Dienstleistungsangebote bündeln und dadurch die mittelständische Handwerkswirtschaft vor Ort nachhaltig stärken. Ziel transaktionszentrierter Plattformen ist es, Konsumenten und Anbieter von Produkten und Dienstleistungen zusammenzubringen und den Geschäftsanbahnungsprozess zu vereinfachen (B2B/B2C). Ergänzt durch eine ausdifferenzierte Such- und Filterfunktion, eine schnelle Auftragsabwicklung, integrierte Bewertungs- und Reputationsmechanismen sowie umfangreiche Informations- und Beratungsmöglichkeiten, bieten transaktionszentrierte Plattformen dem Kunden einen erheblichen Mehrwert gegenüber der „analogen“ Geschäftsanbahnung.

Über die Einbindung der genossenschaftlichen Finanzgruppe können beim Plattformaufbau sowohl technisches Know-how eingebracht als auch Möglichkeiten zur sicheren Zahlungsabwicklung angeboten werden. Im Idealfall wird eine derartige genossenschaftlich organisierte Plattform im Handwerk so konzipiert, dass sie anschlussfähig an genossenschaftliche Initiativen anderer Regionen ist. Dies birgt langfristig gesehen den Vorteil, dass die unterschiedlichen regionalen Plattformen zusammengeführt und in einer großen Plattform-Dachgenossenschaft vereint werden können.

- Datenzentrierte Plattformen: das digitale Ökosystem

Neben transaktionszentrierten Plattformen bergen gerade datenzentrierte Plattformen enormes, disruptives Potential und reifen zunehmend zum entscheidenden Differenzierungsfaktor im Wettbewerb heran. Bei datenzentrierten Plattformen steht ein Gesamtsystem aus wechsel-

seitig abhängiger und zueinander passender Hard- und Software, sowie Dienstleistungen und ausgewerteter Datenströme im Zentrum.

Mit digitalen Geschäftsmodellen strecken die Hersteller dabei zunehmend die Fühler nach dem Service- und Wartungsgeschäft des Handwerks aus und sind bestrebt, den Direktkontakt zum Kunden zu übernehmen. Insbesondere kleine und mittlere Handwerksbetriebe stellt dies vor weitreichende Herausforderungen, da sie zumeist aus zeitlichen, ressourcentechnischen und qualifikatorischen Gründen keine Möglichkeit besitzen, sich eigenständig in digitalen Ökosystemen zu positionieren. Hinzu kommt, dass die Herstellerunternehmen häufig daran interessiert sind, die Verfügungsgewalt bzw. -optionen der Geräteeigentümer/-besitzer vertraglich oder faktisch einzuschränken, so dass jegliche Verfügungsrechte über die Daten bei ihnen verbleiben. Ein freier, vom Hersteller unabhängiger Zugang zu wettbewerbsrelevanten Daten ist für das Handwerk zur Fortentwicklung bestehender und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle jedoch wettbewerbsentscheidend.

Der Aufbau datenzentrierter Plattform-Genossenschaften könnte hierbei einen vielversprechenden Lösungsansatz darstellen. Genossenschaftliche Kooperationen weisen nämlich die Eigenschaft auf, die Markteintrittshürden für das Handwerk mit seinem tiefgreifenden Prozess-Know-how zu senken und damit den gemeinschaftlichen Aufbau datenzentrierter Plattform zu fördern, ohne jedoch die eigene Selbstständigkeit aufgeben zu müssen.

Mithilfe genossenschaftlicher Kooperationen kann eine Art „Vertrauensraum“ geschaffen werden, in dem die verschiedenen Akteure entlang der Wertschöpfungskette partnerschaftlich zusammenarbeiten sowie den Zugang und die Nutzung von Daten selbstbestimmt organisieren und regeln. Durch die Fusion von Daten unterschiedlicher Gewerke und eine gemeinschaftliche Datennutzung können dabei neue Wertschöpfungsmöglichkeiten entstehen, die maßgeblich zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks beitragen (Mögliche Plattform-Ausprägungen: u.a. Infrastructure-as-a-Service, Platform-as-a-Service oder Software-as-a-Service).

1.3 Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

Derzeit befinden sich eine Vielzahl an daten- und transaktionszentrierten Plattformgenossenschaftsprojekten in der Entstehung, z.B. als lokale Marktplätze in Kommunen mit Marketing-, Verkaufs- und Dienstleistungsfunktion und auch als Micro Testbeds in Kooperation mit dem Ferdinand Steinbeis Institut. Erste bestehende Beispiele für (transaktionszentrierte) genossenschaftliche Plattformprojekte sind:

- Coopify, New York (USA)

Coopify ist eine Plattform für häusliche Dienstleistungen in New York, die über eine App Putzdienste oder Babysitter-Tätigkeiten vermittelt und sich dabei im Eigentum der Angestellten befindet. So wird es den, insbesondere aus dem Niedriglohnsektor stammenden Mitgliedern der Plattform ermöglicht, sich mit dem technologiebasierten Arbeitsmarkt zu verknüpfen.

- Stocksy, Victoria (Kanada)

Stocksy ist eine Foto-Plattform, die sich im Besitz der beteiligten Fotografen befindet und wurde 2012 gegründet. Die knapp 1.000 Anteilseigner haben jeweils eine Stimme und erhalten zwischen 50 und 75 Prozent der Einnahmen für ihre Fotos. Anders als andere Fotoplattformen fokussiert sich Stocksy auf faire Bezahlung und ein nachhaltiges Auskommen seiner Mitglieder.

- FairBnB, Amsterdam (Niederlande)

Seit 2016 entwickelte eine Gruppe von Programmierern und Stadtplanern gemeinsam mit der örtlichen Universität und der Stadtverwaltung in Amsterdam eine genossenschaftliche Alternative zu Airbnb. Im Fokus steht dabei eine gemeinsame, transparente und nachhaltige Genossenschaft, die den Nachteilen des wachsenden Tourismus entgegenstehen will.

2. Dienstleistungsmanagement

2.1 Ausgangslage

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, der demografische Wandel und die geänderten Ansprüche an die Gestaltung der persönlichen Lebensumstände bringen neue Herausforderungen für die Gestaltung der Arbeitsbedingungen und des persönlichen Lebensumfeldes mit sich. Durch die Berücksichtigung typischer genossenschaftlicher Werte, wie Nachhaltigkeit, Solidarität und regionaler Partizipation zeigen Projekte in der Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) vielversprechende Lösungsmöglichkeiten auf, um die gewünschte Wirtschaftsleistung und die sozialen Rahmenbedingungen nachhaltig sicherzustellen.

Als regionale Kooperationen können Genossenschaften gerade die Bildung von Netzwerken, die Stärkung der Marktposition, eine solide Finanzierung und die Beteiligung aller Akteure vor Ort unterstützen und fördern. Sinnhaft erscheinen solche Kooperationen im Handwerk insbesondere im Bau- und Ausbaugewerbe.

Gewerkeübergreifende Kooperationen ermöglichen es kleinen und mittleren Betrieben ihren Kunden maßgeschneiderte Komplettangebote anbieten zu können oder vereinfachen die Erschließung neuer Absatzmärkte. Kunden müssen dadurch keine separaten Angebote mehr in den unterschiedlichen Gewerken einholen, sondern erhalten einen zentralen Ansprechpartner, der den Kundenauftrag an die Genossenschaftsmitglieder verteilt, wodurch sich die übrigen Betriebe weitestgehend auf ihr Kerngeschäft fokussieren können.

Insgesamt ist positiv hervorzuheben, dass es den einzelnen Handwerksbetrieben durch die Gründung einer Dienstleistungsgenossenschaft gelingt, langfristig eine verbindliche, nachhaltige und rechtlich abgesicherte Form der Wirtschaftskooperation einzugehen. Wesentliche Vorteile davon sind:

- Betriebswirtschaftliche Skaleneffekte und steuerliche Vorteile
- Verbesserung der eigenen Marktposition
- Vergrößerung der Reichweite durch gemeinsamen Marktauftritt oder Markengemeinschaft
- Fachkräftesicherung durch Schaffung attraktiver Rahmenbedingungen

2.2 Unsere Position

Der Fortbestand mittelständischer Handwerksbetriebe in der Rechts- und Unternehmensform einer eingetragenen Genossenschaft (eG) ist ein wichtiger Erfolgsfaktor im Hinblick auf den Erhalt der Wirtschaftsstärke und wird demzufolge auch von politischer Seite unterstützt. Parallel zu Nachfolge-Gründungsanfragen werden zunehmend Genossenschaftsgründungen als Zusammenschluss einzelner Handwerksbetriebe angefragt, um hier Kräfte in Bezug auf Verwaltung, Einkauf und Personalplanung zu bündeln.

Konkrete Maßnahmen der Politik, um diese positive Entwicklung weiter zu unterstützen, werden in einer stärkeren Integration der genossenschaftlichen Rechts- und Unternehmensform in die Gründungs- bzw. Nachfolgeinformationen und die staatliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung im Rahmen von Unternehmensnachfolgen gesehen.

2.3 Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

- OSADL eG, Heidelberg

Elf Unternehmen haben sich 2006 in der OSADL eG (Open Source Automation Development Lab) zusammengeschlossen, um gemeinsam Softwarekomponenten für die Automatisierungsindustrie zu entwickeln. Unter den Gründungsmitgliedern waren die Trumpf GmbH + Co. KG mit Hauptsitz in Ditzingen, die Homag Holzbearbeitungssysteme AG aus Schopfloch sowie weltweit agierende Hardware- und Software-Hersteller. In nur drei Jahren nach der Eintragung in das Genossenschaftsregister ist die OSADL eG auf 30 Mitglieder angewachsen. Die OSADL eG bietet ihren Mitgliedern eine Plattform zur gemeinschaftlichen Entwicklung von grundlegenden Softwarekomponenten, die gemeinschaftlich ressourcenschonend entwickelt und anschließend je nach Bedarf des einzelnen Unternehmens spezifisch weiterentwickelt werden können.

Im Fokus des Geschäftsmodells steht: „Wo zusammengearbeitet werden kann, muss zusammengearbeitet werden.“ Wesentliche Teile im Bereich von Innovationen werden nicht mehr von Individuen, sondern in Form von „Open Innovation“-Projekten entwickelt.

- Hagos eG, Stuttgart

Die Hagos eG wurde 1919 als Genossenschaft der deutschen Kachelofen- und Luftheizungsbauer in Stuttgart gegründet. Die Zentrale hat ihren Sitz in Stuttgart (acht Niederlassungen, drei Zentrallager). Als Großhandel beliefert die Genossenschaft ihre Kunden im gesamten Bundesgebiet und den angrenzenden Nachbarländern. Hagos liefert dem Fachhandwerk alle Bauteile, Materialien und Werkzeuge, die zur Herstellung von Kachelöfen und Kaminen notwendig sind. Darüber hinaus dient die Hagos der Branche durch ständige Forschung und Weiterentwicklung von Produkten und Systemen sowie verschiedenen Dienstleistungen. Aber auch mit aktuellen Informationen und einem Mix aus unterschiedlichen Marketingaktivitäten unterstützt die Hagos ihre Mitgliedsbetriebe und Kunden.

- ToPa eG, Diebach-Oberoestheim

Die ToPa eG wurde 2017 gegründet und bündelt den Bedarf ihrer Mitglieder, indem sie Torpaneele in Großmengen zu günstigen Einkaufskonditionen einkauft und ihre Mitglieder damit beliefert. Auf diese Weise werden auch kleinen Torbauern attraktive Preise ermöglicht. Für die Mitglieder entstehen zudem kein eigener Kapitalbedarf und keine Investitionskosten für Maschinen, Personal oder Lagerbestand.

3. Betriebsgründung und -nachfolge

3.1 Ausgangslage

Jeder Betriebsinhaber dürfte sich im Laufe seines Berufslebens mindestens einmal die Frage stellen, was mit seinem Unternehmen geschehen wird, wenn er sich eines Tages in den wohlverdienten Ruhestand verabschiedet. Aber auch mit ausreichend zeitlichem Vorlauf findet sich oftmals keine zufriedenstellende Lösung. Ursachen hierfür sind insbesondere der demografische Wandel, die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen mit steigendem Konkurrenzdruck für KMU, sowie geänderte Ansprüche an die Gestaltung der persönlichen Lebensumstände. Traditionell werden von den Altinhabern meist familieninterne Nachfolgeregelungen favorisiert. Außerhalb der Familie sehen Betriebsinhaber insbesondere die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als potentielle Nachfolger.

3.2 Unsere Position

Die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) bietet einen zukunftsfähigen Lösungsansatz für die Fälle, in denen noch keine abschließende Regelung zur Betriebsübergabe und -nachfolge gefunden werden konnte.

Diese Organisationsform ist idealtypisch, wenn kein einzelner Nachfolger für die Übernahme eines Handwerksbetriebs zur Verfügung steht, sondern ein ganzes Team – zum Beispiel aus der Mitarbeiterschaft. Auf diese Weise lässt sich die Finanzierung, die Verantwortung und auch die Arbeit auf mehrere Schultern verteilen, was die Übernahme erheblich vereinfacht.

Unter der Prämisse einer zeitlich definierten Teilhabe des bisherigen Eigners am Umsatz des Betriebs besteht zudem die Möglichkeit, einen vergleichsweise geringen einmaligen Kaufpreis zu vereinbaren. Auch in sozialer Hinsicht bietet die genossenschaftlich geregelte Betriebsnachfolge Vorzüge. So kann der bisherigen Betriebsführung die Chance eines schrittweisen Rückzugs eröffnet werden, beispielweise als Mitglied des Aufsichtsrats oder als Berater des Unternehmens im Angestelltenverhältnis.

Auch für die neuen Betriebsinhaber bringt die Herangehensweise weitreichende Vorteile mit sich. So bietet zum einen die Auszahlung einer zeitlich befristeten Dividende an den bisherigen Eigentümer als Teil der Ablösesumme mehr Flexibilität im Hinblick auf die Liquidität zum Übernahmzeitpunkt. Zum anderen kann vom Erfahrungsschatz des ehemaligen Geschäftsinhabers profitiert werden. Letztlich ist natürlich auch der Erhalt der eigenen Arbeitsplätze als positiver Aspekt aufzuführen.

Erste Erfahrungen mit genossenschaftlich organisierten Übergaben sind vielversprechend und zeigen, dass sich das genossenschaftliche Modell als interessante Perspektive für Handwerk und Mittelstand in Baden-Württemberg darstellt. Der Fortbestand mittelständischer Unternehmen in der Rechts- und Organisationsform einer eingetragenen Genossenschaft wird auch von politischer Seite unterstützt, da Genossenschaften aufgrund ihrer nachhaltigen und langfristig angelegten Orientierung wertvoll für die Stabilität der Wirtschaft sind.

3.3 Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

- Jacom Systemhaus eG, Heidelberg

Die Jacom Systemhaus eG ist ein Service-Dienstleister und IT-Partner für Unternehmen mit Sitz in Baden-Württemberg. Nachdem das Unternehmen 30 Jahre lang als GmbH geführt wurde, entschied man sich für die Umwandlung in eine Produktivgenossenschaft. Die Nachfolgefrage beschäftigt die beiden Unternehmer schon eine ganze Weile – auch die Option des Unternehmensverkaufs wurde geprüft, aber wieder verworfen. Die Mitarbeiter stellten für die beiden Geschäftsführer schon immer die tragende Stütze des Betriebes da. Wichtige Entscheidungen wurden stets „demokratisch“ mit der Belegschaft getroffen. Der Gedanke an die Rechts- und Unternehmensform der eingetragenen Genossenschaft (eG) stand schon häufiger im Raum, die ungeklärte Nachfolgefrage gab letztlich den Ausschlag zur Umfirmierung. Das Besondere an der Führung des Unternehmens als Genossenschaft: die Mitarbeiter sind nun gleichzeitig sowohl Mitglieder der eG und Besitzer ihres eigenen Unternehmens. Aus Vorgesetzten und Arbeitnehmern wurden gleichberechtigte Kollegen, welche ganz im Sinne des Demokratieprinzips Entscheidungen treffen. Sie führen die Geschäfte, tragen das betriebliche Risiko gemeinsam und teilen sich den Unternehmensgewinn. Alle Genossenschaftsmitglieder erhalten das gleiche Gehalt und gelten als Angestellte mit allen Vorzügen wie Urlaub und Kündigungsschutz. Einer der beiden Mitbegründer ist weiterhin als externer Berater für das IT-Unternehmen tätig.

- Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG, Berlin

Mit derzeit 30 Mitarbeitern verfolgt die Planergemeinschaft für Stadt und Raum eG die Geschäftsidee, Konzeption und Umsetzung von Stadt- und Quartiersentwicklung sowie die Bauleitung aus einer Hand anbieten zu können. Besondere Vorteile, welche die Nachfolgeregelung in Form einer eG mit sich brachte, sind unter anderem die Tatsache, dass der ehemalige Chef vier Jahre weiter als Berater für das Unternehmen tätig war. Darüber hinaus wurde den Neugründern ermöglicht, den Kaufpreis für das Unternehmen auf mehrere Jahre zu verteilen (Einmalzahlung plus abgestufte Gewinnbeteiligung).

- Fribo Mitarbeiter-Genossenschaft eG, Rastede

Das Bauunternehmen Fribo Team GmbH gründete im Jahr 2012 die Fribo Mitarbeiter-Genossenschaft als deren Hauptgesellschafter. Derzeit sind 16 der 70 Mitarbeiter Mitglied der Genossenschaft, auch der ehemalige Eigentümer und Unternehmensgründer. Mitglied der Genossenschaft können Mitarbeiter werden, die schon mindestens zehn Jahre im Unternehmen tätig sind. Damit wird sichergestellt, dass stets umfassendes Know-how bei den die Geschicke des Unternehmens leitenden Personen vorliegt.

IV. Forderungen an die Politik

Unstrittig ist, dass ohne Unterstützung der Politik der Aufbau genossenschaftlich organisierter Plattformen kaum zu verwirklichen ist. Denn der Aufbau digitaler Plattformen ist in der Gründungs- und Wachstumsphase äußerst kapitalintensiv. Während es für Plattformmodelle mit Fokussierung auf Investoreninteressen öffentliche Finanzierungsinstrumente gibt, stehen diese genossenschaftlichen Plattformgründern nicht immer in Gänze zu.

Unsere Forderungen

- Gleichbehandlung genossenschaftlicher Plattformmodelle bei gängigen Finanzierungsprogrammen.
- Weiter muss der Fortbestand mittelständischer Unternehmen in der Rechts- und Unternehmensform einer eG auch von politischer Seite unterstützt werden, da Genossenschaften - aufgrund ihrer nachhaltigen und langfristig angelegten Orientierung - wertvoll für die Stabilität der Wirtschaft sind. Eine stärkere Integration genossenschaftlicher Rechts- und Unternehmensform in die Gründungs- und Nachfolgeberatung, in Förderprogramme und Gründerseminare sowie weitere Veranstaltungen ist zu forcieren.
- Im Zusammenhang mit der Gründung sind Beratungsgutscheine für Nachgründungsberatungen hilfreiche Instrumente, mit denen sowohl neue Geschäftsmodelle als auch die spezifischen Mechanismen der Genossenschaft gerade zu Beginn gut ausgestaltet werden können. Hinsichtlich der Betriebsnachfolgelösungen ist deshalb eine verstärkte staatliche Förderung der Mitarbeiterkapitalbeteiligung erforderlich. Gerade die Anfangsphase nach einer Betriebsübernahme gestaltet sich nämlich in finanzieller Hinsicht häufig schwierig. Dies muss durch entsprechende Landesprogramme flankiert werden.

Ansprechpartner

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.

Anja Roth
Bereichsleiterin Interessenvertretung
Telefon: 0711 / 2 22 13 - 27 25
Mail: anja.roth@bwgv-info.de

Nikolas Groß
Fachgebietsleiter Politik
Bereich Interessenvertretung
Telefon: 0711 / 2 22 13 - 26 02
Mail: nikolas.gross@bwgv-info.de

Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.

Florian Jentsch
Abteilungsleiter Technologie-, Digitalisierungs-,
und Innovationspolitik
Telefon: 0711 / 263709 -106
Mail: fjentsch@handwerk-bw.de

Anhang

Anlage 1: Informationen zur Gründung einer Genossenschaft

1. Genossenschaften im Überblick

In allen wirtschaftlichen Bereichen, aber auch im sozialen und im kulturellen Bereich, werden innovative Geschäftsideen in der Rechts- und Unternehmensform der Genossenschaft umgesetzt. Ziele gemeinsam besser erreichen als im Alleingang, das ist der Grundgedanke einer Genossenschaft. In Genossenschaften schließen sich die Mitglieder freiwillig zusammen, um gemeinsam zu wirtschaften. Die Genossenschaft wird von Personen geführt (Vorstand und Aufsichtsrat), die selbst Mitglieder der Genossenschaft sind. Grundsatzentscheidungen werden in der Generalversammlung der Mitglieder getroffen.

In Genossenschaften sind Mitglieder in der Regel zugleich Eigentümer und Kunden. Das sogenannte Identitätsprinzip unterscheidet eine Genossenschaft von allen anderen Formen der kooperativen Zusammenarbeit. Das Besondere an Genossenschaften ist zudem, dass diese zur Förderung ihrer Mitglieder betrieben werden. Genossenschaften müssen sich dazu marktkonform und betriebswirtschaftlich effizient verhalten, um im Wettbewerb bestehen und die Mitglieder langfristig fördern zu können.

Die eingetragene Genossenschaft bietet für Kooperationen ein sicheres und bewährtes Rechtskleid. Persönliches Engagement der GründerInnen und damit verbunden Eigennutz und Solidarität der Beteiligten, sind der Antrieb genossenschaftlichen Denkens.

2. Vorteile der Rechtsform eG

- Einfache Gründung mit Begleitung durch den BWGV
- Der Ein- oder Austritt erfolgt unbürokratisch, zum Nominalwert und ohne Notar oder Unternehmensbewertungen
- Rückzahlungsanspruch des Geschäftsguthabens: Es ist keine Übernahme der Geschäftsanteile durch Dritte erforderlich
- Haftung nur mit der Einlage, sofern keine Nachschusspflicht in Satzung vereinbart wurde
- Schutz der Mitglieder- und Gläubigerinteressen durch regelmäßige gesetzliche Prüfung
- Niedrigste Insolvenzquote aller Rechtsformen

3. Mitgliedschaft

Eine Genossenschaft kann bereits von drei Personen oder Unternehmen gegründet werden. Sie ist jedoch auch für eine große Anzahl von Mitgliedern geeignet. Im Vordergrund der Genossenschaft steht die Förderung der Interessen der Mitglieder. Diese Förderung kann sich auf wirtschaftliche, soziale und/oder kulturelle Zwecke beziehen.

Bei einer Genossenschaft erfolgen der Ein- und Austritt ohne großen Verwaltungsaufwand. Für den Eintritt reicht eine Beitrittserklärung, die Mitwirkung eines Notars ist nicht erforderlich. Der Vorstand entscheidet über die Aufnahme von neuen Mitgliedern.

Der Austritt erfolgt durch Kündigung. Die entsprechenden Fristen werden gemeinsam in der Satzung vereinbart. Das Mitglied hat dann einen Anspruch auf Auszahlung seines Geschäftsguthabens, muss also keinen Käufer für seine Geschäftsanteile suchen.

Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme in der Generalversammlung. Deshalb ist die Genossenschaft vor der Dominanz einzelner Mehrheitseigner und damit auch vor „feindlichen Übernahmen“ geschützt.

4. Organe

Eine Genossenschaft besteht grundsätzlich aus drei Organen: Generalversammlung, Aufsichtsrat und Vorstand. Hat die Genossenschaft weniger als 20 Mitglieder, kann auf den Aufsichtsrat verzichtet werden und der Vorstand aus nur einer Person bestehen. Bei 20 oder mehr Mitgliedern müssen mindestens zwei Mitglieder in den Vorstand und drei andere Mitglieder in den Aufsichtsrat gewählt werden.

Grundsatzentscheidungen werden in der Generalversammlung getroffen. Sie entscheidet zum Beispiel, wofür die erwirtschafteten Überschüsse verwendet werden und wählt den Aufsichtsrat. Der Aufsichtsrat bestellt die Vorstandsmitglieder (sofern sie nicht durch die Generalversammlung gewählt werden) und kontrolliert die Arbeit des Vorstands im Interesse der Mitglieder. Der Vorstand ist umfassend leitungsbefugt. Er führt die Geschäfte der Genossenschaft und vertritt sie im Außenverhältnis.



Abbildung 1: DGRV – Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e. V.

5. Finanzierung und Haftung

Für die Gründung einer Genossenschaft ist kein definiertes Eigenkapital vorgeschrieben. Wie hoch das Eigenkapital sein muss, orientiert sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Erfordernissen. Jedes Mitglied zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile. Welche Höhe ein Anteil hat und wie viele Anteile man zeichnen kann, das legen die Mitglieder in der Satzung fest.

Zusätzliches Eigenkapital lässt sich durch neue Mitglieder und/oder durch die Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewinnen. Darüber hinaus können auch Genossenschaften klassische Finanzierungsinstrumente nutzen. So können sie zum Beispiel Fremdkapital von ihrer Hausbank, Förderkredite oder Darlehen von ihren Mitgliedern erhalten.

Die persönliche Haftung ist grundsätzlich auf die Einlage begrenzt, sofern es keine in der Satzung festgehaltene Nachschusspflicht gibt. Somit bilden die gezeichneten Geschäftsanteile das maximale Risikokapital. Dies wird bereits in der Gründungsphase festgelegt, sodass im Laufe der Mitgliedschaft kein unkalkulierbares Risiko auftreten kann.

6. Sechs Schritte bis zur Gründung einer Genossenschaft

- Schritt 1: Gründungsidee auf Eignung prüfen
- Schritt 2: Geschäftsplan samt Planungsrechnungen aufstellen
- Schritt 3: Satzung der Genossenschaft festlegen
- Schritt 4: Gründungsversammlung der Genossenschaft durchführen
- Schritt 5: Gründungsgutachten beauftragen
- Schritt 6: Eintragung der Genossenschaft beantragen

Der BWGV fördert neue Genossenschaften umfassend. Betriebswirte, Steuerberater und Juristen begleiten und beraten Gründungswillige von der ersten Idee bis zur Gründungsprüfung – und weit darüber hinaus (Muster und Vorlagen: www.wir-leben-genossenschaft.de/de/praxistipps-fuer-neugruendungen-49.htm).

Auch nach der Gründung steht der BWGV den neu gegründeten Genossenschaften bei betriebswirtschaftlichen, rechtlichen und steuerlichen Angelegenheiten sowie bei der Qualifizierung von Vorständen, Aufsichtsräten und MitarbeiterInnen mit seinen Spezialisten und Beratungsteams mit Rat und Tat zur Seite.

Ansprechpartner:

**Baden-Württembergischer
Genossenschaftsverband e.V.**

Dr. Michael Roth
Gründungsberatung
Telefon: 0711 / 222 13-14 22
Mail: michael.roth@bwgv-info.de

Anlage 2: Übersicht Handwerksgenossenschaften in BW

Genossenschaft	Geschäftsfeld	Ort
BÄKO Mittelbaden eG	Bäckereigenossenschaft	Karlsruhe
BÄKO Region Stuttgart eG	Bäckereigenossenschaft	Stuttgart
BÄKO Südbaden eG	Bäckereigenossenschaft	Freiburg
BÄKO Süd-West eG	Bäckereigenossenschaft	Edingen-Neckarhausen
BÄKO Südwürttemberg eG	Bäckereigenossenschaft	Reutlingen
FGS Fleischerei- & Gastronomie-Service Baden eG	Fleischereigenossenschaft	Offenburg
FLEIGA Ostwürttemberg eG	Fleischereigenossenschaft	Schwäbisch Gmünd
Fleischer-Einkauf Heilbronn-Hohenlohe eG	Fleischereigenossenschaft	Heilbronn
Fleischer-Einkauf Pforzheim e.G.	Fleischereigenossenschaft	Pforzheim
MEGA Das Fach-Zentrum für die Metzgerei und Gastronomie eG	Fleischereigenossenschaft	Stuttgart
Metzger-Einkauf Böblingen-Ludwigsburg eG	Fleischereigenossenschaft	Gärtringen
Metzgergenossenschaft Ravensburg eG	Fleischereigenossenschaft	Ravensburg
Metzger-Vereinigung Reutlingen VbR	Fleischereigenossenschaft	Eningen
Schlachthausgenossenschaft Aalen eG	Schlachtergenossenschaft	Aalen
Schlachthof eG Landkreis Böblingen	Schlachtergenossenschaft	Gärtringen
1. Weinheimer Bestattungsunternehmen eG	Bestattungsgenossenschaft	Weinheim
Bestattungsgenossenschaft der Schreinermeister Reutlingen eG	Bestattungsgenossenschaft	Reutlingen
EKDD - Einkaufskontor Deutscher Druckereien eG	Großeinkauf – Druckerei	Gengenbach
FPE Friseur- und Kosmetikbedarf eG	Großeinkauf – Friseur und Kosmetik	Filderstadt
Hagos eG	Großeinkauf – Ofen und Kamine eG	Stuttgart
MEGA eG	Großeinkauf – Baustoffe	Hamburg
Netzwerk Stein Steinmetz und Bildhauer Genossenschaft eG	Großeinkauf – Steinmetz und Bildhauer	Göppingen
ORTHEG Einkaufsgenossenschaft für Orthopädie-Technik eG	Großeinkauf – Orthopädie-Technik	Laupheim
ToPa eG	Großeinkauf – Handwerksbedarf	Diebach-Oberöstheim
ZEG Zentraleinkauf Holz + Kunststoff eG	Großeinkauf – Baustoffe	Kornwestheim
Meisterland eG	Unternehmensverbund	Holzgerlingen
Ausbildungsgenossenschaft für Dienstleistungsgärtner Baden eG	Gärtnerei – Ausbildung	Karlsruhe
Genossenschaft Badischer Friedhofsgärtner eG	Gärtnerei	Karlsruhe
Württembergische Friedhofsgärtner eG	Gärtnerei	Kornwestheim