

# Das Genossenschaftsmodell – vom Mitarbeiter zum Unternehmer

Ein zentrales Problem in vielen Firmen ist die Unternehmensnachfolge, weshalb häufig die Existenzfrage für das Unternehmen gestellt werden muss. Dabei übersehen viele Unternehmer das Potential ihrer eigenen Mitarbeiter.

VON ROLAND GREPPMAIR  
UND WOLFGANG BÜRGER

Die eingetragene Genossenschaft (eG) bietet in Fällen, für die es noch keine Regelung zur Nachfolge und Unternehmensübergabe gibt, eine Alternative für engagierte Mitarbeiter des Unternehmens, die die Rolle als Inhaber eigenständig wahrnehmen können. Durch die eG entsteht kein neues Unternehmen, sondern zusätzliche Unternehmer. Es handelt sich damit um einen Employee-Buy-out. Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft (GmbH, AG) sowie einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & Co. KG) in eine Genossenschaft ist nach dem Umwandlungsgesetz problemlos möglich.

## Gemeinschaft kann Kaufpreis leichter stemmen

Die Unternehmensübergabe folgt dabei mit mindestens drei Gründungspersonen den üblichen Bedingungen der Genossenschaftsgründung. Diese sind dann gemeinsam für den weiteren wirtschaftlichen Erfolg verantwortlich. Die Finanzierung des Kaufpreises lässt sich als Käufergemeinschaft meist leichter realisieren als die Übernahme durch eine Einzelperson. Dazu haben die ausscheidenden Unternehmer die Möglichkeit eines schrittweisen Rückzugs, zum Beispiel als Mitglied des Aufsichtsrates der eG. Das kommt jenen zugute, die ihr Lebenswerk nicht wirklich loslassen können, oder jenen, die noch vom Unternehmenserfolg profitieren wollen.

Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine klare Leitungs- und Kontrollstruktur. Sie ist eine demokratische Rechts- und Unternehmensform, in der jedes Mitglied eine Stimme hat, um zum Beispiel über die Besetzung

des Vorstandes oder des Aufsichtsrates abzustimmen. Strukturelle Veränderungen, wie der Aufbau einer neuen Niederlassung oder eines Produktionswerkes sind nur mit einer Dreiviertelmehrheit möglich. Das verleiht ihr eine große Stabilität, sichert die unternehmerische Selbständigkeit und schließt eine Übernahme aus.

Ihre demokratische Rechtsform hat sich in 175 Jahren für viele unterschiedliche Zwecke bewährt. Durch die interne Kontrolle ihrer Mitglieder und die unabhängige Prüfung durch den Genossenschaftsverband sind Genossenschaften die mit weitem Abstand insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland. Darunter sind bekannte Namen, wie die Datev, das Rechenzentrum der Steuerberater und Buchhalter, die Edeka-Märkte, Intersport, die Best-Western-Hotels, die „taz“ oder auch große Windparks.

Dass ein solches Modell auf enorm positives Feedback stoßen kann, zeigt der Fall der iteratec GmbH. Sie wurde 1996 von zwei Personen, Klaus Eberhardt und Mark Goerke, gegründet, die derzeit zusammen mit Michael Schulz die Geschäftsführung bilden. Die iteratec GmbH ist spezialisiert auf die Entwicklung von individuellen Softwarelösungen und beschäftigt über 350 Mitarbeiter an sieben Standorten.

Die Gründer haben sich in den letzten Jahren die Frage gestellt, wie sich die Zukunft ihres Unternehmens gestaltet, wenn sie eines Tages die Aufgaben am Ruder nicht mehr wahrnehmen können. Ihnen war dabei immer wichtig, die einzigartige Kultur, die im Unternehmen herrscht, zu erhalten. Diese Kultur zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass die Mitarbeitenden als Menschen im Mittelpunkt stehen. So wird beispielsweise die Unternehmensorganisation in Form einer Pyramide unternehmensweit immer auf dem Kopf dargestellt, da das Konzept der dienenden Führung gelebt wird. Führungskräfte räumen vor allem Hindernisse aus dem Weg, an oberster Stelle stehen die Mitarbeitenden. Kernarbeitszeiten existieren nicht. Jede und jeder teilt sich die Arbeit selbst ein, denkt unternehmerisch und arbeitet selbstorganisiert. Am Ende müssen die Projekte erfolgreich sein.

Die Mitarbeitenden haben sich zum Ziel gesetzt, ihre Kunden zu digitalen Champions zu entwickeln. Wie dieses Ziel erreicht wird, gestalten alle mit. Alle Mitarbeitenden helfen dabei, dass das Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich ist. Damit diese Kultur erhalten bleibt, haben sich Klaus Eberhardt und Mark Goerke entschieden, die iteratec GmbH an diejenigen zu übergeben, die diese

Kultur am besten kennen: Die Mitarbeitenden selbst.

Anstatt die iteratec GmbH in eine Genossenschaft zu überführen, haben sich Klaus Eberhardt und Mark Goerke für einen alternativen Weg entschieden: Im März 2018 verkündeten sie allen Kolleginnen und Kollegen, dass sie gerne mit ihnen zusammen eine Genossenschaft gründen wollen: die iteratec nurdemteam eG. Die Genossenschaft kauft die iteratec GmbH von den Gründern auf, und jeder Mitarbeiter der iteratec GmbH kann, solange ein Arbeitsverhältnis besteht, Mitglied in der iteratec nurdemteam eG werden. Dieser Vorschlag wurde von den Mitarbeitenden mit Begeisterung aufgenommen.

Die Vorbereitungen der Gründung der iteratec nurdemteam eG waren durch ein hohes Maß an Integration aller Interessierter geprägt. So hat sich bis Juni 2018 eine Gruppe aus circa 30 Personen gefunden, die an der Satzung der Genossenschaft mitgewirkt hat. An jedem Standort hat eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mitgeholfen, die Kommunikation über den Fortschritt der Gründung sicherzustellen.

## Alteigentümer ziehen sich schrittweise zurück

Anlässlich der Gründungsversammlung am 13. Dezember 2018 haben sich auf Anhieb 215 Mitarbeitende der iteratec GmbH entschieden, Mitglied in der Genossenschaft zu werden und die iteratec sowie ihre Kultur auch in der Zukunft zu erhalten.

Aktuell besitzt die iteratec nurdemteam eG bereits 49 Prozent der Anteile an der GmbH. Vertraglich ist festgehalten, dass die iteratec nurdemteam eG in etwa sieben Jahren 100 Prozent der Anteile hält. Damit übernimmt die Genossenschaft Schritt für Schritt die Verantwortung für das Unternehmen und dessen Zukunftsfähigkeit. Neben anderen wesentlichen Verpflichtungen wird dann die Generalversammlung auch die Geschäftsführung der GmbH bestellen. Die Genossenschaft muss somit nun lernen, was es heißt Inhaber zu sein. In sieben Jahren muss sie in der Lage sein, diese Rolle eigenständig auszuüben, denn die Gründer können sie zwar noch beraten, sind jedoch selbst nicht mehr Gesellschafter.

*Roland Greppmair und Wolfgang Bürger sind beide Partner der Beratergruppe „KERN – Unternehmensnachfolge. Erfolgreicher.“ sowie Inhaber rechtlich selbständiger Standorte in München, Würzburg und Nürnberg.*