

GENOSSENSCHAFTEN |

Die Genossenschaftsidee muss im Saarland zum Vorbild werden

Bei der sozial-ökologischen Transformation des Saarlandes muss es um weit mehr gehen als Bestehendes zu erhalten oder zu erneuern. Generell muss es um eine neue, andere Art des Wirtschaftens gehen, die durch Kooperation und Solidarität, Verantwortung und Sinnhaftigkeit sowie durch den Ausbau von Teilhabe geprägt ist. Ausgehend von ihren grundlegenden Prinzipien sowie dem formal-juristischen Rahmen, eignet sich die Rechtsform der Genossenschaft in besonderem Maße, eine Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen. Das stellt die Arbeitskammer in dieser AK-Analyse heraus.

• Von Ralf Becker, Jonas Boos und Frederik Moser

Die saarländische Wirtschaft steht bekanntermaßen vor einschneidenden Transformationsprozessen, die im Sinne eines „Guten Morgen“ gestaltet werden müssen. Dabei heißt Transformation mehr als nur wirtschaftlicher Strukturwandel.¹ Es handelt sich um einen langfristigen Prozess, der alle gesellschaftlichen Bereiche in unterschiedlicher Art und Weise sowie Intensität erfasst. Die damit einhergehenden Krisen (sowohl wirtschaftlich als auch sozial, ökologisch und demokratisch – sowie deren Bearbeitung durch rechtspopulistische Kräfte) können als zwangsläufiges Ergebnis einer falscher Produktionsordnung interpretiert und damit auch als Indikatoren eines notwendigen gesellschaftlichen Übergangsprozesses gefasst werden.² Auch die Corona-Krise wirft die Frage nach einem grundlegenden Systemwechsel auf: Nicht Egoismus und Konkurrenzdenken, sondern Kooperation und Solidarität sind für Menschen wichtig. Eine Suche nach



Kooperation, Solidarität und Verantwortung sind für Genossenschaften charakteristisch. Genossenschaftliche Organisationsformen gelten als relativ krisenfest.

strategischen Interventionspunkten zu einem gesellschaftlichen Umbau ist notwendig. Eine Organisationsform mit enormem Potenzial als Instrument für eine kooperativ und demokratisch ausgestaltete sozial-ökologische Transformation könnten Genossenschaften sein.

Verständnis: Genossenschaften sind eine Rechts- und Organisationsform, die der Förderung ihrer Mitglieder und nicht dem Gewinn verpflichtet ist (Förderprinzip). Im Fokus sollte also nicht das Primat der Profitmaximierung stehen, sondern das Bestreben, den Genossenschaftsmitgliedern den maximalen Nutzen zu stiften. Das Besondere ist, dass die Mit-

glieder gleichzeitig Eigentümerin und Nutzer der Genossenschaft sind (Identitätsprinzip) und mit dem gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb eine Leistung für sich bzw. Dritte erbringen.

Die Mitglieder stimmen über die Belange der Genossenschaften ab (Demokratieprinzip). Dabei werden die Mitglieder gleich behandelt: Jedes Mitglied hat je eine Stimme, unabhängig davon, wie viel Geld in die Genossenschaft eingebracht wurde. Die Mitglieder bestimmen über die Organe der Genossenschaft und die wirtschaftlichen Aktivitäten (Selbstverwaltung). Das erforderliche Eigenkapital bringen die Mitglieder durch eigene Einzahlungen auf (Selbsthilfe).

Inhalt

- Einleitung, Seite 1
- Erscheinungsformen genossenschaftlicher Kooperationen, Seite 3
- Genossenschaften in der digitalen Transformation, Seite 5
- Genossenschaften als Option für die Unternehmensnachfolge, Seite 5
- Forderungen an die Landesregierung, Seite 7

Daher sollte ein hohes Interesse an einer nachhaltigen Geschäftsführung vorhanden sein (Selbstverantwortung). Um diese Prinzipien in die Praxis umzusetzen, sollten Genossenschaften stets nach folgenden sieben Grundsätzen handeln:

- Freiwillige und offene Mitgliedschaft
- Demokratische Mitgliederkontrolle
- Ökonomische Partizipation der Mitglieder
- Autonomie und Unabhängigkeit
- Ausbildung, Fortbildung und Information
- Kooperation mit anderen Genossenschaften
- Verantwortung für die Gesellschaft³

Aufgrund ihrer rechtsformspezifischen Verfasstheit sowie der dargelegten Prinzipien und Grundsätze scheint der Genossenschaftsgedanke in besonderer Weise zur Entwicklung und Erprobung neuer Lösungsmöglichkeiten und Formen der Zusammenarbeit geeignet. Gleichwohl lässt die individuelle Ausgestaltung der Satzung einer Genossenschaft großen Spielraum zu, sodass sich diese Rechtsform von ihren ideellen Prinzipien mehr oder weniger weit weg bewegen kann. In diesem Sinne stellen Genossenschaften eine sehr flexible Organisationsform dar, die in einer Vielzahl an Wirtschafts- und Lebensbereichen zu finden ist.

Aktualität: Häufig kommt der Genossenschaftsgedanke erst auf, wenn es um die Bewältigung kritischer Unternehmenssituationen geht, insbesondere wenn kapitalistisch orientierte Eigentümerinnen und Eigentümer den Betrieb bereits aufgegeben haben.⁴ Dies könnte auch damit zusammenhängen, dass genossenschaftliche Organisationsformen als relativ krisenfest gelten.⁵ So kamen Genossenschaften beispielsweise relativ unbeschadet durch die Wirtschaftskrise ab 2008. Insbesondere wenn Transformationsprozesse mit krisenhaften Elementen einhergehen, könnte die Unternehmensform der Genossenschaft also an Bedeutung gewinnen. Vor dem Hintergrund der sozial-ökologischen Transformationsdebatte könnte die Genossenschaftsidee sogar bis hin zu einem zukünftigen, solidarischen Wirtschaftssektor gedacht werden: Arbeitende, Wissenschaftler und Forschende könnten dort in Kooperation jenseits von Profitinteressen Innovationen für soziale und ökologische Ziele für die gesamte Gesellschaft entstehen lassen.

Tatsächlich hat die Genossenschaftsidee in Deutschland wieder etwas Auftrieb erhalten. Neugründungen erfolgen häufig in zukunftsorientierten und



Eine Regionalstudie von Dr. Stephan Peter (Werkstatt Wirtschaftsdemokratie der Rosa-Luxemburg-Stiftung Saarland) analysiert die Bedeutung von Genossenschaften im Saarland.

wachsenden Feldern wie etwa im Bereich erneuerbarer Energien, dem Gesundheitswesen und dem Handwerk. Zwischen 2005 und 2018 erfolgten deutschlandweit rund 3.000 Genossenschaftsgründungen, im Saarland kam es zu 32 Gründungen.⁶ Im Genossenschaftsregister sind im Saarland derzeit 56 Genossenschaften eingetragen.

Ausblick: Offen bleibt die Frage, ob Genossenschaften tatsächlich eine Alternative zur vorherrschenden Produktions- und Organisationsform darstellen und zu einem Systemwechsel beitragen können. Karl Marx und Friedrich Engels blieben skeptisch: Zwar seien solche Konzepte geeignet, um den Gegensatz zwischen Kapital und Arbeit innerhalb des Betriebs aufzuheben, allerdings würden die Arbeitenden dadurch selbst zu Kapitalistinnen und Kapitalisten.⁷ Doch selbst wenn Genossenschaften auf dem Markt agieren wie normale Unternehmen: Sie stellen durch ihre Eigentumsstrukturen die bestehende Ordnung infrage. Hier lässt sich auch an

gewerkschaftliche Forderungen nach Eingriffen in die kapitalistische Eigentumsordnung anknüpfen. So heißt es in der seit 1. Januar 2020 gültigen Satzung der IG Metall, §2, Abs.4, Aufgaben und Ziele der IG Metall seien unter anderem die „Überführung von Schlüsselindustrien und anderen markt- und wirtschaftsbeherrschenden Unternehmungen in Gemeineigentum.“ Eine Diskussion um Eigentumsfragen eröffnet auch die Möglichkeit politischer Auseinandersetzungen um einen systemischen Pfadwechsel. Dieser ist notwendig, wenn der Weg in eine andere gesellschaftliche Produktions- und Organisationsform gegangen werden soll. Dieser Weg sollte nicht als einmaliger Umbruch verstanden werden, sondern eher als Abfolge vieler, jeweils umkämpfter (Fort-)Schritte.⁸ Dabei kann die Etablierung und Unterstützung von demokratischen und partizipativen Gemeinschaftsprojekten wie Genossenschaften dazu beitragen, solidarische und egalitäre Beziehungen überhaupt erst vorstellbar zu machen.

Erscheinungsformen genossenschaftlicher Kooperation

Grundlegend wird zwischen **Produktivgenossenschaften** und **Fördergenossenschaften** unterschieden. Bei Produktivgenossenschaften sind die Mitglieder zugleich als Arbeitende organisiert, um Produkte oder Dienstleistungen am Markt anzubieten. Trotz ihrer großen Potenziale (insbesondere im Bereich Unternehmensnachfolge) ist diese Form genossenschaftlicher Organisation in Deutschland im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern nicht sehr verbreitet. Hierzulande dominieren vor allem Fördergenossenschaften, wo eine Gemeinschaftsunternehmung der Erfüllung bestimmter Funktionen im gewerblichen oder privaten Bereich dient.⁹ Im gewerblichen Bereich schließen sich beispielsweise Unternehmen oder Freiberufler zusammen, um im Verbund Synergieeffekte durch gleichberechtigte Kooperation oder organisatorische Bündelung zu erzielen.⁸ So hat sich 2020 im Umfeld der HBK Saar die **Kreativgenossenschaft** s:coop als offener Zusammenschluss von Personen unterschiedlichster Disziplinen gegründet.¹⁰ Ziel ist es, durch Kollaboration neue Ideen zu entwickeln und durch kollektives Arbeiten Projekte durchzuführen, die für die Einzelne oder den Einzelnen nicht möglich wären. Dabei können projekttreibende auf gemeinsam genutzte Ressourcen (zum Beispiel Arbeitsräume und Geräte) im Rahmen einer shared infrastructure zugreifen.

Ähnliche kooperative Vorteile wie sie s:coop im Kreativbereich anstrebt, können auch im Handwerksbereich entstehen, wenn sich durch einen genossenschaftlichen Zusammenschluss einzelner Handwerker spezifisches Fachwissen ergänzt, um gemeinsam gewerkeübergreifende Dienste anzubieten. Auch im Gesundheitsbereich erzielen Genossenschaften durch gemeinsame Kooperation ihrer Mitglieder positive Effekte. Im Saarland gibt es beispielsweise mit der **Gesundheitsgenossenschaft Saarpfalz** und dem **Gesundheitsnetz-Saar** zwei Kooperativen, die die ärztliche Versorgungsqualität durch genossenschaftliche Zusammenarbeit verbessern wollen. Darüber hinaus findet man genossenschaftliche Kooperation auch im Rahmen von Gesundheitszentren, um zum Beispiel dem Mangel an Hausärztinnen und Hausärzten in ländlichen Regionen zu begegnen oder bei **Pflegegenossenschaften**, die eine Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die gleichberechtigte Mitbestimmung Pflegebedürftiger im Management ihrer Pflege anstreben.¹¹

Im Saarland gibt es beispielsweise mit der Gesundheitsgenossenschaft Saarpfalz und dem Gesundheitsnetz-Saar zwei Kooperativen, die die ärztliche Versorgungsqualität durch genossenschaftliche Zusammenarbeit verbessern wollen.

Innovative Genossenschaften wie Smart eg zeigen wiederum, dass Solidarität und die Prinzipien der Sozialwirtschaft innerhalb eines Gemeinschaftsunternehmens verwirklicht werden können. Innerhalb von Smart können Selbstständige, die Mitglieder der Genossenschaft sind, ihre Aufträge abwickeln. Dadurch erhalten sie Zugang zu administrativen Dienstleistungen wie Rechnungsstellung oder Mahnwesen, erhalten Beratung und Begleitung, Zugang zu Versicherungsleistungen bei Zahlungsausfällen und sogar Zugang zu einem umfassenden Sozialversicherungsschutz.

Im privaten Bereich sind vor allem **Bau- und Wohngenossenschaften** als bekannte und alteingesessene genossenschaftliche Zusammenschlüsse aktiv. Die Frage nach bezahlbarem Wohnen kristallisiert sich immer stärker als eines der dringlichsten sozialen Probleme heraus. Die Förderung von Bau- und Wohngenossenschaften – beispielsweise durch bevorzugte Grund-

stücksvergabe – kann hier, neben der Ausweitung des kommunalen Wohnungsbaus, einen Teil der Lösung darstellen. Die Vorteile liegen auf der Hand, denn Bau- und Wohngenossenschaften sind dem Wohle ihrer Mitglieder verpflichtet (ein lebenslanges Wohnrecht ist zum Beispiel die Regel). Durch das demokratische Mitbestimmungsrecht auf der Mitgliederversammlung können die Genossen über ihre Wohnbedingungen selbst mitbestimmen. Dadurch, dass Mieterinnen und Mieter zugleich Miteigentümerinnen und Miteigentümer der Immobilien werden, wird die Immobilie vergemeinschaftet und der Spekulation am Markt und den Renditeerwartung von Investoren entzogen. Dadurch lassen sich langfristig wesentlich geringere Mieten festlegen. Viele Projekte berichten zudem, dass genossenschaftliches Wohnen den sozialen Zusammenhalt und die soziale Verantwortung festigen. Neben den beiden großen saarländischen Wohnungsbaugenossenschaften, der Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft und der Allgemeinen Baugenossenschaft Völklingen, die zusammen knappe 1.300 Wohnungen besitzen, gibt es auch kleinere genossenschaftlich orientierte Initiativen wie beispielsweise das solidarische Wohnprojekt Roter Backstein: Im Rahmen des sogenannten Mietshäuser-Syndikats haben sich Mieterinnen und Mieter zusammengeschlossen, um ein in der Saarbrücker Innenstadt gelegenes Wohngebäude zu kaufen und dem Spekulationsgeschehen am Markt zu entziehen.¹² Seit den letzten beiden Dekaden erfreuen sich vor allem **Energiegenossenschaften** zunehmender Beliebtheit, auch wenn die Gründungsdynamik in



Die Eisenbahner-Wohnungsbaugenossenschaft ist eine der beiden großen Wohnungsbaugenossenschaften im Saarland. Daneben gibt es kleinere Initiativen.



Energiegenossenschaften erfreuen sich zunehmender Beliebtheit. Auch im Saarland gibt es sieben solcher Genossenschaften. Typische Betätigungsfelder sind unter anderem Solaranlagen und Windenergie.

Folge sinkender Förderungen und kostenintensiver Ausschreibungsverfahren seitens des Gesetzgebers zuletzt etwas abgeebbt ist.¹³ Mit Hilfe des genossenschaftlichen Zusammenschlusses können Bürgerinnen und Verbraucher aktiv die Energiewende gestalten. Neben dem hervorzuhebenden Mitgestaltungsaspekt kann dadurch auch Wertschöpfung innerhalb der Region gehalten werden und wird nicht überregionalen Investorinnen überlassen. Der Schwerpunkt liegt häufig in der Installation von Solaranlagen, aber auch Windenergie oder Nahwärme sind typische Betätigungsfelder. Von Fachleuten werden Energiegenossenschaften als „die einzig wirkliche Alternative zur gemeinwesenverantwortlichen staatlichen Organisation der Energieversorgung“ beschrieben.¹⁴ Im Saarland sind insgesamt sieben Energiegenossenschaften aktiv, die sich in unterschiedlichen Bereichen betätigen.¹⁵

Aus den Ansprüchen nachhaltigen Wirtschaftens heraus ist derzeit auch eine Renaissance landwirtschaftlicher **Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaften (EVG)** und **Foodcoops^b** zu beobachten. Mit dem Ziel der Förderung des ökologisch regionalen Landbaus werden Produkte von Erzeugern im Direktvertrieb an die Mitglieder verkauft. Manche Kooperativen betreiben dazu noch eigene Läden. Mitglieder der Genossenschaften sind zugleich Mitbesitzerinnen und Mitbesitzer der Läden und

kaufen zu vergünstigten Preisen ein. Durch das partnerschaftliche Miteinander zwischen Erzeugern und Verbraucherinnen entsteht Verständnis für die gegenseitigen Bedürfnisse und Anforderungen. Das führt auf der einen Seite dazu, dass faire Preise gezahlt werden, und auf der anderen Seite ein hohes Maß an Transparenz und Regionalität vorherrscht sowie kurze Transportwege bestehen.¹⁶

Im Bereich des zivilgesellschaftlichen Engagements stellen die **Bürgergenossenschaften** eine besondere Organisationsform der bürgerlichen Selbsthilfe dar. Auch im Saarland sind die Folgen der krisenhaft voranschreitenden Neoliberalisierung durch das sukzessive Wegbrechen von Funktionen der öffentlichen Infrastruktur und Daseinsvorsorge real vor Ort zu spüren. Viele Menschen erfahren einen Verlust an Lebensqualität. Vor allem in ländlichen Regionen macht sich dies mit der Abwanderung der jungen Bevölkerung und der Verödung von Ortschaften bemerkbar. Bürgergenossenschaften können in solchen Bruchlinien mit ihrer demokratischen Organisationsform und ihrer regionalen Einbindung Lösungsansätze aufzeigen, die sich positiv auf das Gemeinwohl und die Stärkung ländlicher Räume auswirken. Das Angebot dieser Genossenschaften reicht in der Regel über den eigenen Mitgliederkreis hinaus und soll Bürgerinnen und Bürger als Gemeingut zur Verfügung stehen. „Al-

lerdings dürfen genossenschaftliche Lösungen nicht zur Substitution staatlichen Handelns führen, indem der sozialstaatliche Anspruch in den privaten Verantwortungsbereich abgeschoben wird.“¹⁷ Ein handlungsfähiger Staat und eine Stärkung der Daseinsvorsorge müssen also weiterhin im Fokus stehen. Eine Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft zeigt die vielfältigen Formen, die Bürgergenossenschaftenannehmen:¹⁸ Genossenschaftlich organisierte **Dorfläden** gründen sich, um die Nahversorgung zu stärken. **Kulturgenossenschaften** wollen das Kulturangebot aufrechterhalten und der Ökonomisierung entziehen. **Sozial- oder Seniorengenossenschaften** wollen mit gegenseitiger Hilfe dem demographischen Wandel und der Armut trotzen. **Gesundheitsgenossenschaften** zeigen Lösungen, um die Gesundheitsversorgung im ländlichen Raum aufrechtzuer-

Von Fachleuten werden Energiegenossenschaften als „die einzig wirkliche Alternative zur gemeinwesenverantwortlichen staatlichen Organisation der Energieversorgung“ beschrieben.

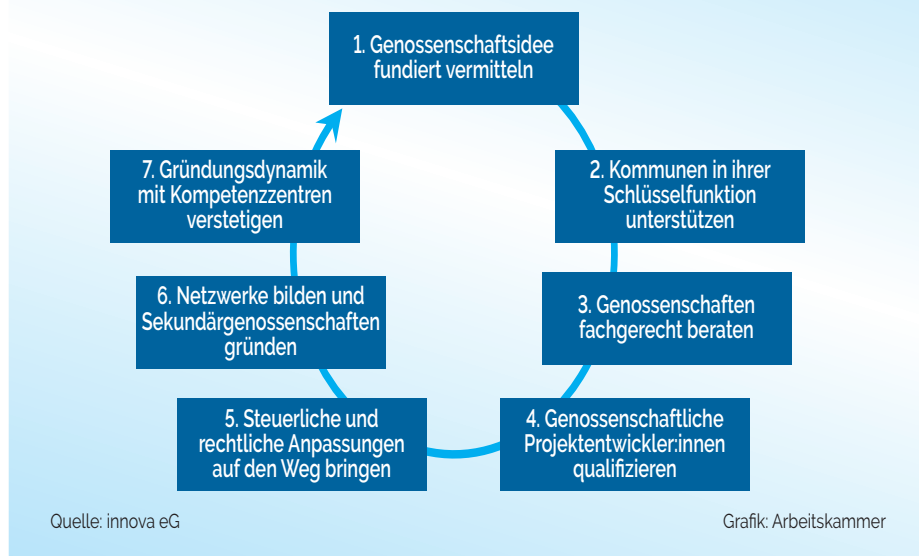
halten. **Infrastrukturgenossenschaften** setzen auf die Bestandserhaltung öffentlicher Gebäude oder Einrichtungen wie Schwimmbäder und bringen Breitbandausbau, E-Mobilität oder die Versorgung mit erneuerbaren Energien voran. Da es Kommunen gestattet ist, sich als Mitglied in einer Bürgergenossenschaft finanziell zu beteiligen, können daraus fruchtbare basisdemokratische Ansätze erwachsen. Eine Veröffentlichung des Deutschen Städte- und Gemeindebunds und des Deutschen Genossenschafts- und Raiffeisenverbands zeigt das gegenseitige Potenzial solcher Kooperationen.¹⁹

Genossenschaften in der digitalen Transformation

Die Digitalisierung begünstigt monopolartige Strukturen in der Wirtschaft, die sich in sogenannte Plattformunternehmen wie Amazon, Facebook, Airbnb oder Uber zeigen. Profitorientierte Geschäftsmodelle der Plattformökonomie ziehen aber eine Reihe gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Probleme nach sich, wie zum Beispiel enorme Machtkonzentrationen, unfaire Geschäftsbedingungen für den Mittelstand, Ökonomisierung privater Daten oder schlechte Arbeitsbedingungen (vor allem bei Arbeitsvermittlungsplattformen im Bereich gig- und crowdwork). **Genossenschaften 2.0 oder Plattform-Kooperativen** zielen darauf ab, die genossenschaftliche Rechtsform im Zuge der Digitalisierung zu etablieren sowie für Start-ups nutzbar zu machen. Damit können basisdemokratische und sozial nachhaltige Geschäftsmodelle in der Plattformökonomie unterstützt werden. Die Genossenschaft Fairmondo will beispielsweise eine nachhaltige Alternative zur Marktmacht von Amazon bereitstellen. Die Kooperative Fairbnb will einen fairen Gegenvorschlag zu Airbnb anbieten und unter dem Zusammenschluss CoopCyle wird an genossenschaftlichen Alternativen für Liefer- und Kurierfahrern gearbeitet, die sich zunehmender Ausbeutung gegenübersehen.

Die aktuellen Entwicklungen zeigen, dass Genossenschaften eine soziale Alternative zu den enormen Konzentrations- und Entsolidarisierungsprozessen in der digitalen Sphäre darstellen können. So könnten in den Handlungsfeldern Gesundheit, Pflege, soziale Teilhabe und Daseinsvorsorge neue kollaborative Arbeits- und Wertschöpfungsmodelle etabliert werden. Die in der hiesigen Region vorhandene Technologiekompetenz sollte hier über ihre zahlreichen Akteure in innovative ge-

In sieben Schritten zu mehr Bürgergenossenschaften



nossenschaftliche Organisationsmodelle eingebunden werden. Über neue Innovationsökosysteme wie Health.AI könnte das historisch starke Gemeinwohlpotenzial der saarländischen Zivilgesellschaft gezielt eingebunden und auch in neuen Teilhabemodellen für sozialraumgebundene Wertschöpfungsansätze abgebildet werden.

Die neueste Entwicklung im Genossenschaftswesen stellen **Datengenossenschaften** dar. Daten entfalten oft erst im Verbund mit anderen Daten ihre wertschöpfenden Potenziale. Insbesondere etablierte Akteure aus der saarländischen KI-Welt, allen voran das DFKI, können hier ihre Vernetzungsstrukturen in ein regionales Datenraumsystem einbringen. Viele Akteurinnen scheuen aber aufgrund des hohen Kooperationsaufwands sowie technischer und rechtlicher Hürden davor zurück, ihre Daten mit anderen Akteuren zu teilen. Ein Genossenschaftsmodell kann dazu beitragen, datenbezogene Potenziale und Synergieeffekte innerhalb einer institutionalisierten Organisationsform zu heben²⁰ und zur Basis für gute Arbeit in der Region werden: AI im Sinne von Augmented Intelligence öffnet dabei einen breiten Korridor an Möglichkeiten für kollektiv intelligente Branchennetzwerke.

Deren hohe Konnektivität und damit Nachhaltigkeit wird zukünftig bestimmt von ethisch dominierten und sozioökonomisch ausgewogenen Mensch-Maschine-Interaktionsmodellen. Darüber hinaus könnten Datengenossenschaften helfen, die Ökonomisierung personenbezogener Daten durch die Privatwirtschaft zu unterbinden und die

Marktmacht und Monopolstellung großer Plattformunternehmen zu brechen.

Genossenschaften als Option für die Unternehmensnachfolge

Neben den Genossenschaften, die im Geiste des solidarischen Wirtschaftens ihren Mitgliedern wirtschaftliche Vorteile verschaffen, lässt sich auch die Frage einer Unternehmensnachfolge über die Gründung einer Genossenschaft regeln: Bestehendes bewahren – Fortführung statt Stilllegung. Solche Nachfolgeszenarien werden dann zwingend, wenn die Unternehmensinhaber aus Altersgründen oder anderen persönlichen Gründen (Gesundheit) einen Rückzug aus dem Unternehmen planen, gleichzeitig aber die Fortführung „ihres“ Unternehmens sichern wollen. Der demografische Wandel ist auch im Mittelstand längst angekommen. In Ermangelung einer amtlichen Statistik ermittelt das IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung Bonn) seit Mitte der 1990er Jahre die Anzahl der Familienunternehmen, bei denen eine Nachfolgeregelung ansteht. Im Zeitraum von 2022 bis 2026 müssen sich etwa 190.000 Unternehmen in Deutschland mit der Frage eines Generationenwechsels auseinandersetzen, durchschnittlich 38.000 pro Jahr.²¹ Der Zuwachs von 40.000 im Vergleich zum Zeitraum 2018 bis 2022 resultiert aus der höheren Anzahl an Unternehmen, deren Geschäftsführung sich altersbedingt zurückziehen wird. Etwa 2,4 Millionen Beschäftigte arbeiten in Unternehmen, die zwischen 2018 und 2022 übergeben werden. Mit fast der Hälfte aller Übergaben domi-

nieren die unternehmensbezogenen Dienstleistungen, ein weiteres Viertel betrifft das produzierende Gewerbe, 18 Prozent den Handel, während die personenbezogenen Dienstleistungen gemessen an ihrem Anteil an allen Unternehmen unterrepräsentiert sind (7 Prozent). Für das Saarland wurden für den Zeitraum 2022 bis 2026 etwa 2.100 Unternehmen ermittelt. Bezogen auf den Unternehmensbestand ergibt sich hier ein Wert von 54 Unternehmen je 1.000 Unternehmen (Bund: 52, Bremen: 49, Berlin: 44).

Einer Befragung des Deutschen Industrie- und Handelskammertages zufolge findet sich aus Sicht der Senior-Unternehmer und -Unternehmerinnen in fast der Hälfte der Fälle keine geeignete Nachfolge (48 Prozent). Hausgemachte Stolpersteine im Übergabeprozess sind nach wie vor eine zu späte Vorbereitung der Übergabe (43 Prozent), unrealistische Preisvorstellungen (43 Prozent) und Schwierigkeiten der Eigner beim „Loslassen“ (38 Prozent).²² In mehr als der Hälfte der Fälle (53 Prozent) kommt es zu einer familieninternen Übergabelösung, 29 Prozent gehen an Interessenten von außerhalb. Immerhin 18 Prozent der Familienunternehmen übertragen das Unternehmen an ihre Mitarbeitenden (unternehmensintern).²³

Gerade unregelmäßige oder zu spät geregelte Unternehmensnachfolgen sind damit ein reales Bedrohungsszenario: Viele wirtschaftlich gesunde Betriebe mit qualifiziertem Personal könnten vor dem Aus stehen, was gerade für die Beschäftigten in den betroffenen Unter-

Die eingetragene Genossenschaft (eG) bietet auch bei Belegschaftsmodellen eine Reihe von Vorteilen, nicht zuletzt durch einen flexiblen Gestaltungsrahmen.

nehmen existentielle Fragen aufwirft. Sofern eine familieninterne Lösung nicht in Frage kommt und auch kein externer Investor in Sicht ist, ist die Unternehmensfortführung über eine Belegschaftsinitiative auf genossenschaftlicher Basis eine Option, die trotz der Prioritätensetzung in der Praxis keine Notlösung sein muss. Neben der Sicherung der Arbeitsplätze steht auch der Gedanke der Selbstverwaltung von Anfang an im Mittelpunkt.

Angesichts einer möglichen Kumulierung von Arbeitsplatz- und Kapitalrisiko stellt sich aus Beschäftigtensicht bei der Fortführungsprognose die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit des Betriebs, dem Erhalt stabiler Kundenbeziehungen, den Ertragsaussichten und der Innovationstätigkeit. Zumal den Unternehmenswerten auch Preisvorstellungen der Alt-Eigentümerinnen gegenüberstehen, die – sofern realistisch – auch zu finanzieren sind. Die Beschäftigten können dabei auf einen Wissensvorsprung zurückgreifen, da sie „ihr“ Unternehmen mit all seinen Vorzügen,

aber auch Baustellen, in der Regel kennen.

Die **eingetragene Genossenschaft (eG)** bietet auch bei Belegschaftsmodellen eine Reihe von Vorteilen, nicht zuletzt durch einen flexiblen Gestaltungsrahmen:

- Geringe Mindestgründerzahl: Bereits drei Personen (oder Unternehmen) können eine eG gründen. Die Satzung kann sehr individuell gestaltet werden.
- Kein Mindestkapital wie bei anderen Rechtsformen: Die Kapitalausstattung orientiert sich an betriebswirtschaftlichen Notwendigkeiten.
- Haftung: Die persönliche Haftung der Genossenschaftsmitglieder kann in der Satzung ausgeschlossen werden. Jedes einzelne Mitglied haftet dann nur in Höhe seiner Genossenschaftsanteile.
- Klare Struktur durch Vorstand und Aufsichtsrat.
- Mitgliederwechsel: ohne größeren Verwaltungsaufwand möglich.
- Mehr als eine Rechtsform: Die demokratische Unternehmenskultur zeigt sich auch an den Stimmrechten. Jedes Mitglied hat unabhängig von der Höhe seiner Beteiligung nur eine Stimme, was vor der Dominanz Einzelner schützt.

Hinzu kommt, dass der jährliche Freibetrag für eine Mitarbeiterkapitalbeteiligung, auch die Zeichnung von Genossenschaftsanteilen, seit Juli 2021 von 360 Euro auf 1.440 Euro deutlich angehoben wurde. Positive Erfahrungsberichte aus der Praxis veranschaulichen nicht nur die Vorgehensweise bei der



Bereits drei Personen können eine eingetragene Genossenschaft (eG) gründen.

Gründung einer solchen Belegschaftsgenossenschaft, sondern auch das Besondere an der Unternehmenskultur des solidarischen Wirtschaftens (Beispiele: Planergemeinschaft Kohlbrenner eG²⁴, Zimmerei Grünspecht eG, Freiburg²⁵).

Betriebsübergaben sind komplexe, zeitintensive Prozesse, die sich immer am individuellen Fall orientieren. Daher gibt es keinen Königsweg. Aus der eher geringen Verbreitung von Genossenschaften lässt sich jedoch keinerlei Indiz für die Nicht-Tauglichkeit im Zusammenhang mit Unternehmensnachfolgen ableiten. Vielmehr bieten Belegschaftsgenossenschaften Lösungspotenzial bei Fehlen einer Nachfolgeregelung des Unternehmens, gelten zudem als besonders krisenfest und nachhaltig und können durch ihre regionale Verankerung auch zur lokalen Arbeitsmarktbilanz beitragen. Eine stärkere Integration des noch zu wenig genutzten Genossenschaftsmodells in die Beratung von Unternehmensnachfolgen, auch im Modell einer gemeinschaftlichen Fortführung mit Hilfe einer Belegschaft, wäre dabei ein erster niedrigschwelliger Schritt.

Forderungen an die Landesregierung

Ausgehend von ihren grundlegenden Prinzipien sowie dem formal-juristischen Rahmen eignet sich die Rechtsform der Genossenschaft in besonderem Maße, eine Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zu unterstützen. Durch Genossenschaften können zudem lokale Wertschöpfungsprozesse ausgebaut und die Resilienz der saarländischen Wirtschaft insgesamt gestärkt werden. Die Arbeitskammer sieht einen erheblichen Gestaltungsspielraum für die Landesregierung, um die Potenziale von Genossenschaften für die Region zu erschließen. Ausgehend von Artikel 54 der saarländischen Landesverfassung, in dem es heißt „Der selbstständige saarländische Mittelstand in Industrie, Gewerbe, Handwerk und Handel ist zu fördern und in seiner freien Entfaltung zu schützen. In gleicher Weise ist das Genossenschaftswesen zu fördern“, fordert die Arbeitskammer von der Landesregierung ein Maßnahmenpaket aufzusetzen, das folgende Punkte berücksichtigt:

- Die Landesregierung muss die Genossenschaftsidee fundiert vermitteln, indem gute regionale Beispiele sichtbar gemacht und gezielt Informationsangebote bereitgestellt werden. Durch Veranstaltungen und Vernetzung sollte der genossenschaftliche Austausch gefördert werden.

Durch Genossenschaften können zudem lokale Wertschöpfungsprozesse ausgebaut und die Resilienz der saarländischen Wirtschaft insgesamt gestärkt werden. Die Arbeitskammer sieht einen erheblichen Gestaltungsspielraum für die Landesregierung, um die Potenziale von Genossenschaften für die Region zu erschließen.

- Des Weiteren sollten Schülerinnengenossenschaften gefördert werden, um Schülerinnen bzw. Schülern Werte wie Teilhabe, demokratische Mitbestimmung und Kooperation, statt Konkurrenz- und Wettbewerbsdenken, praxisnah zu vermitteln.
- Es sollte eine Stabsstelle eingerichtet oder ein fester Ansprechpartner im saarländischen Wirtschaftsministerium etabliert werden, der sich mit genossenschaftlichen Fragen und Prozessen, insbesondere den Möglichkeiten von Unternehmensnachfolgen durch Genossenschaften im Saarland auseinandersetzt.
- Die Landesregierung sollte Fachrechte und branchenspezifische Beratung von Genossenschaften in der Region sicherstellen, die den lokalen wirtschaftlichen Gegebenheiten Rechnung tragen: Qualifizierung von Projektentwicklerinnen, die die Gründungsprozesse fachlich unterstützen und die Potenziale von Genossenschaften vor Ort in den Kommunen und in saarländischen Wirtschaftssektoren eruieren und aufzeigen.
- Dazu könnte auch ein Kompetenzzentrum hilfreich sein (angesiedelt z. B. im co:hub66), um die fachliche Expertise zu bündeln und die Zusammenarbeit mit möglichen Kooperationspartnern wie Genossenschaftsverbänden zu institutionalisieren.
- Förderstrukturen und gefasste Richtlinien sollten für Genossenschaften nutzbar gemacht werden: Bestehende Förderprogramme müssen dahingehend überprüft beziehungsweise angepasst werden, dass die genossenschaftliche Organisationsform ausreichend berücksichtigt und explizit genannt wird.
- Es bedarf der Erarbeitung eines regio-

naln Förderprogramms für Sozialgenossenschaften, ähnlich wie in Niedersachsen.²⁶

- Für anlageintensive Genossenschaften, zum Beispiel im Wohnungs- oder Energiebereich sollte ein Eigenkapitalbeteiligungsprogramm zur Verbesserung der Finanzierungsbasis auf den Weg gebracht werden. Beispielsweise könnten die Beteiligungsgrundsätze der Saarland Eigenkapitalgesellschaft (SEK) derart erweitert werden, damit der Kauf von Genossenschaftsanteilen ermöglicht wird.
- Es sollte eine Debatte um einen „Genossenschaftsfonds“ geführt werden: Ein regionaler Fond, der nach einem entsprechenden Indikatorensystem gesteuert, Bürgerkapital sowie Produktivkapital aus der Region verwaltet, könnte zur Sicherung der Verfügbarkeit notwendiger Sozialkapitalressourcen den sozialinnovativen Aspekt im Aufbau tragfähiger AI-Strukturen in der Region verantworten (zum Beispiel StartUp-Fond für kollaborative Netzwerke oder zur Finanzierung regionaler Versorgernetze).
- Es sollten Bedingungen geschaffen werden, damit genossenschaftliche Wohnprojekte bei Grundstücksvergaben oder dem Verkauf von Immobilien bevorzugt werden. Der Liegenschaftsfonds der Stadt Frankfurt, der Projekte des gemeinschaftlichen Wohnens fördert, kann dabei als Orientierungshilfe dienen.²⁷
- Gründungsbarrieren sollten abgebaut werden: Gerade für neue oder kleine Genossenschaften können Gründungskosten und die Kosten durch die jährlich stattfindenden Prüfungen belastend sein. Die Landesregierung sollte Gründungs- und Prüfungsgutscheine anbieten, um Genossenschaften für einen Zeitraum von 3 Jahren nach Gründung von Verwaltungskosten zu entlasten.
- Die Gründungsdynamik sollte erhöht werden: Beratend tätige Organisationen wie die Industrie- und Handelskammer, die kommunalen Wirtschaftsförderungen, Technologie- und Gründerzentren sowie die SIKB sollten stärker für das Konzept der Genossenschaft sensibilisiert werden. Auch Inkubatorenprogramme oder Programme zur Gründungsförderung sollten die Genossenschaft als Rechtsform explizit einbeziehen.

Frederik Moser ist Referent für Unternehmenspolitik und Betriebswirtschaft.

Ralf Becker leitet das Referat Unternehmenspolitik und Betriebswirtschaft.

Jonas Boos ist Referent für Konjunktur- und Strukturpolitik.

ANMERKUNGEN |

- 1) Arbeitskammer des Saarlandes: Jahresbericht 2021.
- 2) Urban, Hans-Jürgen: „Es fehlt uns was, das keinen Namen mehr hat“, in: Neosozialismus, hg. von Dörre, Klaus; Schickert, Christine, 2019a, S.131f.
- 3) www.ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity
- 4) Azzellini, Dario: Wir können auch anders – Räte, Arbeiterkontrolle und Selbstverwaltung am Arbeitsplatz, in: Wirtschaftsdemokratie neu denken, hg. von Demirovic, Alex, 2018, S.309.
- 5) www.co-oplaw.org/knowledge-base/worker-cooperatives-performance-and-success-factors/
- 6) Innova eg: Bürgergenossenschaften in den neuen Ländern, Borsdorf 2021. S.31ff.
- 7) Marx, Karl (1894): Das Kapital, Bd.3, in Marx-Engels-Werke, Bd.25, Berlin 1969, S. 456.
- 8) Boos, Jonas: Eine solidarische Gesellschaft braucht einen Systemwechsel, AK Konkret 1/22, Februar 2022, S.16.
- 9) Martens, Holger.: Anders Wirtschaften – genossenschaftliche Selbsthilfe, in: APuZ 35–37/2015, hg. von Bundeszentrale für politische Bildung.
- 10) www.scoop.vision
- 11) ICareCoops: Gründungsanleitung
- 12) www.syndikat.org/roter-backstein
- 13) Wie Anm. 9.
- 14) Flieger, Burghard: Lokale Wertschöpfung durch Bürgerbeteiligung, in: Verbandsmanagement, 37. Jahrgang, Ausgabe 1 (2011), S. 50-57, hg. von Verbandsmanagement Institut.
- 15) Peter, Stephan: Die Firma sind Wir! Genossenschaften im Saarland, Saarbrücken 2021.
- 16) Notz, Gisela: Genossenschaften, S. 197, Stuttgart 2021.
- 17) Vogt, W., Klemisch, H.: Genossenschaften und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, in: WISO Diskurs, hg. von Friedrich Ebert Stiftung, Bonn 2012.
- 18) Wie Anm. 6.
- 19) Veßhoff, J., Wieg, A.: Genossenschaften und Kommune. DStGB Dokumentation Nr. 146, Berlin 2018.
- 20) www.datengenossenschaft.com
- 21) Fels, M., Suprinović, O., Schlömer-Laufen, N., Kay, R.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026; IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung) Daten und Fakten Nr. 27; Dezember 2021. Die vom IfM ermittelte Zahl bezieht sich auf Unternehmen, die übergabereif und übergabewürdig sind. Das IfM definiert als „übergabereif“, wenn der geschäftsführende Inhaber oder deren geschäftsführende Inhaberin sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen aus der Geschäftsführung zurückziehen werden. Als „übergabewürdig“ gilt ein Unternehmen, wenn die zu erwartenden Gewinne mindestens so hoch sind wie Einkünfte aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage.
- 22) DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2019; Deutscher Industrie- und Handelskammertag, Bereich Wirtschafts- und Finanzpolitik, Mittelstand – Berlin 2019. Grundlage für die DIHK-Aussagen sind Erfahrungsberichte der IHK-Berater zur Unternehmensnachfolge der 79 Industrie- und Handelskammern (IHKs) sowie eine statistische Auswertung des IHK-Service zur Unternehmensnachfolge (2019: über 26.000 Kontakte mit Senior-Unternehmern und Personen, die an der Übernahme eines Unternehmens interessiert sind).
- 23) Kay, R., Suprinović, O., Schlömer-Laufen, N., Rauch A.: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022; IfM Bonn (Institut für Mittelstandsforschung) Daten und Fakten Nr. 18; Februar 2018.
- 24) Broschüre Genossenschaften für den Mittelstand, DGRV - Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V. S.32
- 25) Klemisch, Herbert: Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften, WISO direkt 16/2018 der Friedrich-Ebert-Stiftung
- 26) Richtlinie über die Gewährung von Zuwendungen zur Förderung der Gründung von Sozialgenossenschaften. Nds. MBl. Nr. 5/2018.
- 27) Liegenschaftsfonds Frankfurt: www.frankfurt.de/themen/planen-bauen-und-wohnen/wohnen/gemeinschaftliches-wohnen/liegenschaftsfonds
 - a) Die großen etablierten Genossenschaften aus dem Banken-, Agrar- oder gewerblichen Konsumgüterbereich werden hier nicht näher betrachtet
 - b) Mit der Foodcoop Saar eg ist jüngst eine genossenschaftliche Initiative im Saarland hinzugekommen.

IMPRESSUM |

Verleger: Arbeitskammer des Saarlandes, Fritz-Dobisch-Straße 6-8, 66111 Saarbrücken; Kontakt: Telefon 0681 4005-430, E-Mail: redaktion@arbeitskammer.de; Herausgeber: Jörg Caspar, Thomas Otto (V.i.S.d.P.); Redaktion: Peter Jacob (Chefredakteur), Simone Hien, Alexander Stallmann.