

Lernen aus Erfahrungen zur Büronachfolge, Folge 5

Text: Dr. Gloria Gaviria

Das vom BMWi geförderte Projekt der Architektenkammer Berlin „Plattform Unternehmensnachfolge in Architektur- und Stadtplanung“ präsentiert eine Reihe von Artikeln, die auf Erfahrungsberichten von Übergebenden und Übernehmenden basieren.

Genossenschaft als solidarische Form der Unternehmensnachfolge

In der fünften Geschichte unserer Reihe berichtet Ellen Daßer, Stadtplanerin und Geschäftsführende Vorständin eines Stadtplanungsbüros in Berlin Charlottenburg, über ihre herausfordernden Erfahrungen mit der Gründung einer Genossenschaft als alternative Unternehmensform zur Unternehmensnachfolge. Das Anfang der 1970er Jahre gegründete und bis zuletzt als Einzelunternehmen mit städtebaulichem Schwerpunkt geführte Büro wurde 2012 von 16 engagierten Mitarbeitern übernommen, die sich zu diesem Zweck zu einer Genossenschaft zusammengeschlossen haben. Das Büro ist überwiegend für öffentliche Auftraggeber aus der Stadtverwaltung in und um Berlin tätig. In den letzten Jahren hat sich die Zahl der Aufträge deutlich erhöht, was zu einem Wachstum des Büros geführt hat. Heute zählt das Büro 30 Mitarbeitende. Die meisten von ihnen sind, was gewünscht, aber nicht zwingend ist, aktive Mitglieder der Genossenschaft.

Ellen Daßer beschäftigte sich schon früh, eigentlich schon 2009, als sie in das Büro kam, mit dem Gedanken eines Nachfolgeprozesses. Die Gewissheit, dass der bisherige Inhaber irgendwann das Büro altersbedingt aufgeben würde, motivierte die Mitarbeitenden, nach Möglichkeiten einer späteren Übernahme zu suchen. Zu Beginn des Prozesses wurden verschiedene Unternehmensformen und finanzielle Aspekte, die für alle Beteiligten funktio-

nieren könnten, gegeneinander abgewogen. Als das Thema für alle Beteiligten konkreter wurde, hat man auf beiden Seiten – der der Mitarbeitenden und der des Inhabers – mit Hilfe von Gutachtern den potentiellen Kaufwert des Büros ermitteln lassen, welcher ungleich hoch ausfiel, was zur ersten größeren zu überwindenden Hürde im Prozess führte. Außerdem stand der bisherige Büroinhaber dem vorgeschlagenen Übernahmmodell und der Gründung einer Genossenschaft anfangs eher skeptisch gegenüber. „Irgendwann wurde beschlossen, eine Genossenschaft zu gründen, was in unserem Beruf eher selten – damals sogar utopisch war. Wir Mitarbeiter haben uns gesagt, das passt am besten zu uns, diese Unternehmensform. Ebenso eine solidarische Unternehmensform. Dann begannen zwei Arbeitsstränge: Einmal, was braucht es überhaupt, so eine Genossenschaft zu gründen, also was sind die Grundlagen, die rechtlichen Dinge und so weiter – und auf der anderen Seite, die weiteren Verhandlungen mit dem alten Eigentümer, der am Anfang noch Probleme mit dem Gedanken hatte, das Unternehmen an eine Genossenschaft zu übergeben, weil es eben nicht vorstellbar war, wie das funktionieren kann und wer denn dann der Verhandlungspartner ist, also es war einfach alles zu neu und für beide Seiten zu unklar, worauf sie sich da einlassen“, erklärt Ellen Daßer.

Obwohl der bisherige Büroinhaber den Wunsch hatte, das Büro an seine Mitarbeitende zu übergeben, gab es keine Einigung über die finanziellen Erwartungen zwischen den Parteien, was dazu führte, dass der bisherige Inhaber versuchte, das Büro an eine externe Partei zu verkaufen. Nach dem erfolglosen Versuch wurden die internen Verhandlungen wiederaufgenommen. Doch nachdem diese dann ins Stocken geraten waren, schalteten

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

beide Parteien einen Verhandlungsführer bzw. eine Mediation ein, um die finanziellen und aufgabenbezogenen Aspekte zu regeln. Zudem holten sich Ellen Daßer und ihre Kolleginnen und Kollegen Beratung durch den Genossenschaftsverband, um den Prozess neutral zu begleiten. „Wir haben allein zu dem Thema Genossenschaft Beratung bekommen, vom Genossenschaftsverband. Die haben uns eigentlich, von dem Zeitpunkt an, wo die Entscheidung getroffen war, dass es eine Genossenschaft werden soll, begleitet. Und jetzt ist es auch so, als Genossenschaft muss man einem Verband beitreten, wir haben da noch immer den Bezug zu einander. Wir haben uns dort viel Beratung geholt“, sagt Ellen Daßer.

Im Laufe der Mediation wurde aus den ursprünglichen Erwartungen, die zwischen allen Beteiligten stark divergiert hatten, eine Übereinstimmung über den Kaufpreis sowie die Bereitschaft erreicht, sich auf die Unternehmensform einer Genossenschaft einzulassen. Die 16 Genossenschaftsmitglieder hatten ein festes Budget aus den von ihnen eingezahlten Anteilen, die den Kaufpreis darstellten. Außerdem hatten sie mit dem ehemaligen Eigentümer vereinbart, dass er noch einige Jahre am Gewinn beteiligt wird sowie er für einen vereinbarten Zeitraum noch als Angestellter im Büro weiterarbeitet. Als Mitglied der Genossenschaft hat der bisherige Büroinhaber als Mitarbeiter inhaltlich an verschiedenen Pro-

jekten mitgearbeitet sowie eine beratende Rolle nach außen, aber auch intern eingenommen. Das war für alle ein Lernprozess, damit umzugehen, und diente als Eingewöhnungsphase, die mit der Zeit gut funktioniert hat.

Für alle, die die Genossenschaft als Nachfolgemodell in Betracht ziehen, zeigt Ellen Daßer, die seit der geglückten Übernahme auf zehn erfolgreiche Jahre zurückschauen kann, dass dies keine Utopie in der Nachfolge und Unternehmensform eines Planungsbüros mehr ist. Ellen Daßer erklärt, wie die Genossenschaft funktioniert: „So eine Genossenschaft hat eine gewählte Geschäftsführung, das ist der Vorstand (der alle fünf Jahre gewählt wird), der wird aus den Genossenschaftsmitgliedern – bei uns sind es vier Vorstände – darauf hatten wir uns vorher verständigt – gewählt, der dann eben die Geschäftsführung übernimmt. Vom Verständnis her, es gibt den Vorstand, quasi die Chefs, die die Geschäftsführung alleine durchführen und die Genossenschaftsmitglieder sind im klassischen Sinne dann eher die Mitarbeiter, die einmal im Jahr – da gibt es eine Generalversammlung – alle zusammenkommen und wichtige Themen besprechen beziehungsweise auch den Jahresabschluss mit der Gewinnverteilung beschließen, den neuen Vorstand und Aufsichtsrat wählen oder Investitionen mit beschließen müssen. Es müssen nicht immer alle Mitglieder mitreden und entscheiden. Bei vielen Themen ist klar definiert, was die Geschäftsführung darf und was sie nicht darf, ohne die Zustimmung der Mitglieder“, und „Das Positive an der Genossenschaft ist, mit jeder Vorstandswahl lebt die Genossenschaft weiter. Also diesen Nachfolgeprozess, den wir durchlaufen haben, müssen wir als Genossenschaft nicht mehr durchlaufen“.

Die Voraussetzung für die Teilnahme an der Genossenschaft sind die folgenden: „Man kauft sich mit einem festgelegten Anteil ein. Der ist für jede Genossenschaft flexibel. Anders als bei einer GbR ist auch das Gründungskapital in einer Genossenschaft nicht festgelegt. Es sind zwei Anteile, die bei uns mindestens einzuzahlen sind, es können aber auch mehr sein“, erklärt Ellen Daßer.

Jede Genossenschaft kann für sich selbst entscheiden, wie sie im Sinne von Regelungen oder gesetzlichen Bestimmungen vorgeht. Im

Für alle, die die Genossenschaft als Nachfolgemodell in Betracht ziehen, zeigt Ellen Daßer, dass dies keine Utopie in der Nachfolge und Unternehmensform eines Planungsbüros mehr ist.

hier vorgestellten Fall müssen neue Kolleginnen und Kollegen mindestens ein Jahr mitarbeiten, bevor ihnen der Vorschlag gemacht wird, in die Genossenschaft eintreten zu können. Dieser Eintritt ist dann auch gewünscht, nicht aber zwingend notwendig und kein Ausschlusskriterium für eine Mitarbeit. „Also eigentlich ist unser Ziel ja, dass jeder Mitarbeitende auch Genossenschaftsmitglied wird. Es ist nicht zwingend nötig, aber das ist eigentlich unser Ziel. Und natürlich haben wir auch so was wie die Strategie der Nachfolge, also die jungen Mitarbeiter aufzubauen, die Nachfolge irgendwie zu generieren d.h. sobald Vorstandsmitglieder in Rente gehen und so war es jetzt auch schon mal, gibt es eine neue Wahl und jemand Neues wird zum Vorstand gewählt“, so Ellen Daßer.

Für Ellen Daßer selber war der Wechsel von einer Mitarbeitenden zum Mitglied des vierköpfigen Vorstandes, dem sie nach der letzten Wiederwahl jetzt bereits zehn Jahre angehört, eine spannende Erfahrung. So entstanden unweigerlich unterschiedliche Verantwortungsebenen zwischen den Mitarbeitenden und Vorständen, obwohl das Hierarchiegefälle in der Genossenschaft – auch wenn sich diese teils nur in der Art, wie man miteinander kommuniziert widerspiegeln – so gering, wie möglich gehalten wird. So mussten alle mit der Zeit lernen richtig einzuordnen, zu welchen Themen und Situationen sie in der lockeren Umgangsform von Kolleginnen und

Kollegen oder von Mitarbeitenden zu Vorstand miteinander sprachen.

Die Auftraggebenden reagierten positiv auf dieses atypische Unternehmensmodell. Sie erhielten einen Brief mit dem Titel „Wir sind jetzt eine Genossenschaft“, was zu einer großen Unterstützung seitens der Auftraggebenden führte. Es hat sich eher eine positive Akzeptanz über die Kontinuität des Büros herauskristallisiert, als eine Skepsis gegenüber der Unternehmensform. „Wir wissen es von ein paar Wenigen, die das Büro schon kannten, aber nicht als Genossenschaft. Für die war es spannend und ein Stück weit ein Experiment. Und eigentlich nach außen hin, gegenüber unseren Auftraggebenden, ist da gar nicht so viel Unterschied, weil wir früher schon immer ein Büro waren, in dem die Mitarbeitenden auch nach außen treten“, so Ellen Daßer. Inhaltlich hat sich das Büro nach der Gründung der Genossenschaft nur geringfügig neuen und aktuellen Themen zugewandt wie z.B. dem Klimaschutz. „Im Grundsatz ist es so geblieben wie es vorher schon war, wir hatten eine gute Außenwirkung, die weiter vorhanden ist. Wir sehen gar nicht so die Notwendigkeit, uns komplett neu aufzustellen, sondern nutzen eigentlich das, was der Alteigentümer aufgebaut hat und wollen es auch weiter bestätigen, also zum Beispiel, dass wir eine gute Qualität liefern und einen guten Umgang miteinander pflegen. Diese Außenwirkung finden wir wichtig und wollen diese eher nochmal verfeinern oder ein bisschen breiter aufstellen, aber an sich, Organisation, Name, Strategie, wurden nur im Detail angepasst“, erklärt Ellen Daßer.

Die abschließenden Empfehlungen von Ellen Daßer für eine Übernahme sind, sich frühzeitig mit der Nachfolge auseinanderzusetzen, eine Recherche über den Prozess durchzuführen, mögliche Barrieren zu analysieren und während des Prozesses mit Mediatoren oder Beratern zusammenzuarbeiten.

In den Interviews werden die persönlichen Ansichten und Einschätzungen der Gesprächspartner als Zitate veröffentlicht. Die Architektenkammer Berlin weist hiermit ausdrücklich auf ihre neutrale Position zu den Inhalten in den Interviews hin. □

 ak-berlin.de/unternehmensnachfolge