

# Potenziale für genossenschaftliche Neugründungen im Rahmen von Handwerkerkooperationen und Unternehmensnachfolgen im nordrhein-westfälischen Mittelstand\*

## 1 Unternehmensnachfolge im nordrhein-westfälischen Mittelstand – Genossenschaften als erfolversprechende Option bei Unternehmensübergaben an die Mitarbeiter?

In zahlreichen mittelständischen Unternehmen steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an. Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn werden in den nächsten fünf Jahren in Nordrhein-Westfalen rund 78.000 Unternehmen mit ungefähr 600.000 Beschäftigten eine Nachfolge im Eigentum und/oder in der Leitung brauchen.<sup>1</sup> Pro Jahr gilt es also circa 15.600 Unternehmen mit circa 120.000 Beschäftigten zu übertragen. 10.350 dieser Unternehmen werden aus Altersgründen übergeben. Fast 20 Prozent der männlichen und rund 15 Prozent der weiblichen Selbstständigen sind älter als 55 Jahre. Für eine große Zahl von Unternehmern und Unternehmerinnen ist daher schon klar, dass sie in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand treten werden.

Offenbar lassen aber immer noch viele Unternehmer das Thema Unternehmensnachfolge auf sich zukommen und verkennen dabei, dass eine vernünftige Nachfolgeplanung mindestens zwei – bei familienfremder Nachfolge nicht selten bis zu fünf – Jahre in Anspruch nimmt. In vielen Fällen wird die Unternehmensnachfolge zu spät eingeleitet, mit fatalen Folgen für das Unternehmen und seine Mitarbeiter. Gesamtwirtschaftlich betrachtet hängt jährlich die Existenz rund einer Million Arbeitsplätze von der reibungslosen Übergabe der Unternehmen an die Nachfolgegeneration ab. Findet sich kein Nachfolger, kann sogar der Fortbestand eines Betriebes bedroht sein. In Nordrhein-Westfalen müssen jährlich acht Prozent oder 1.300 der zu übertragenden Unternehmen schließen, weil die Nachfolge nicht geregelt werden konnte. Dies trifft selbst auf Unternehmen zu, die über Jahre hinweg erfolgreich gearbeitet haben und mit genügend Kapital und Liquidität ausgestattet sind. Die Folge ist der Verlust von Arbeitsplätzen und Vermögen.

Grundsätzlich können Unternehmen innerhalb oder außerhalb der Familie übergeben werden. Nach Berechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn werden knapp die Hälfte (44 Prozent) aller zur Nachfolge anstehenden mittelständischen Unternehmen in Nordrhein-Westfalen an Familienmitglieder übergeben. Allerdings sind die von vielen Unternehmern als Idealfall angesehenen Übergaben innerhalb der Familien rückläufig. Immer häufiger stehen Unternehmer vor der Situation, keinen geeigneten Nachfolger aus dem Familienkreis zu finden, der zur Weiterführung des Unternehmens bereit oder in der Lage ist. Gibt es diese Möglichkeit nicht, müssen Unternehmer sich nach einem Nachfolger außerhalb der Familie und oftmals auch außerhalb des Unternehmens umsehen. In solchen Fällen werden die selbst gegründeten oder von früheren Generationen übernommenen Betriebe entweder an andere Unternehmen oder als Management-Buy-In (MBI) an unternehmens-externe Führungskräfte verkauft. Nach Berechnungen des IfM Bonn werden in Nordrhein-Westfalen 21 Prozent der zu übertragenden Unternehmen an andere Unternehmen und 17 Prozent an externe Führungskräfte verkauft (MBI).

*Prof. Dr. Hans Jürgen Rösner,  
Dr. Johannes Blome-Drees,  
Dr. Ingrid Schmale  
unter Mitwirkung von  
Dipl.-Volksw. Jasper Peters  
Seminar für Genossenschaftswesen,  
Universität zu Köln*

*Studie für den*

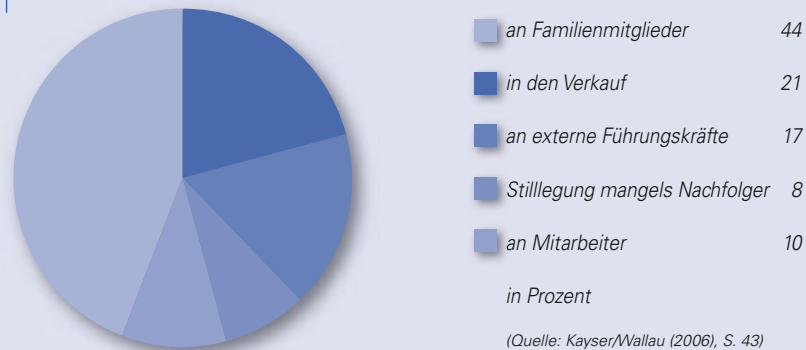


*Köln, 2007*

<sup>1</sup>Zum Folgenden vgl. Kayser/Wallau (2006), S. 43.

*\*Die Studie wurde zum Abdruck gekürzt. Die komplette Studie erhalten Sie kostenlos über [info@rwgv.de](mailto:info@rwgv.de)*

Abb. 1: Unternehmensübertragungen in NRW pro Jahr



Potenzielle Nachfolger können aber nicht nur von außen, sondern auch aus dem eigenen Unternehmen kommen. In vielen Fällen finden sich im Unternehmen Mitarbeiter, die über das notwendige Qualifikationsprofil verfügen, das Unternehmen beinahe so gut kennen wie der Eigentümer und darüber hinaus am Aufbau einer selbstständigen Existenz interessiert sind. Die Übergabe von Unternehmen an diese Mitarbeiter kann demnach auch einen Beitrag zur Lösung des Nachfolgeproblems im Mittelstand leisten. Etwa zehn Prozent der jährlichen Unternehmensübertragungen, das sind circa 1.600, erfolgen in Nordrhein-Westfalen an einen oder mehrere Mitarbeiter. Möglicherweise wäre diese Zahl noch höher, wenn man in Fällen einer unternehmensexternen Übergabe und bei Stilllegungen konkreter an eine Weitergabe an die eigenen Mitarbeiter gedacht hätte.<sup>2</sup>

Bei einer unternehmensinternen Übergabe können grundsätzlich zwei Möglichkeiten unterschieden werden. Zum einen kann ein Unternehmen von unternehmensinternen leitenden Mitarbeitern übernommen werden. In diesem Fall spricht man von einem Management-Buy-Out (MBO). Zum anderen besteht die Möglichkeit der Übernahme eines Unternehmens durch die gesamte Belegschaft beziehungsweise einen größeren Teil der Mitarbeiter, was als Employee-Buy-Out (EBO) bezeichnet wird.

Häufig sind solche Unternehmensübergaben an Mitarbeiter mit einem Wechsel der Rechtsform verbunden. Grundsätzlich kommen hierfür – wie bei allen Unternehmensübergaben – sämtliche Formen von Personen- und Kapitalgesellschaften in Betracht, die das deutsche Gesellschaftsrecht zur Verfügung stellt. Tatsächlich wäre aber die Genossenschaft auch für ein MBO und vor allem für ein EBO die ideale Rechtsform. Im Gegensatz zum Verkauf an Dritte könnte die Gründung einer Genossenschaft so eine umfassende und weitreichende Beteiligung großer Teile oder sogar der gesamten Belegschaft am Unternehmen ermöglichen.<sup>3</sup> Diese Form der Genossenschaft bietet wie keine andere Rechtsform die Möglichkeit einer demokratischen Mitwirkung aller Mitarbeiter und entspricht daher einem modernen Unternehmens- und Organisationsverständnis. Überdies kann der Übergang dergestalt fließend erfolgen, dass der bisherige Eigentümer zunächst als Vorstand der Genossenschaft weiter aktiv ist und später als Mitglied in den Aufsichtsrat der Genossenschaft gewählt wird und so seine Erfahrung und seine Beziehungen zum Wohle des Unternehmens auch künftig noch einbringt. Die Übernahme eines Unternehmens durch die Gesamtheit oder einen Großteil der Mitarbeiter ist also nicht nur die Ultima Ratio zur Verhinderung einer Schließung, sondern eine grundsätzlich erfolversprechende Option im Rahmen von Unternehmensnachfolgen.<sup>4</sup> Durch ihre doppelte Rolle als

<sup>2</sup> Vgl. Blome-Drees/Rang (2006), S. 51.

<sup>3</sup> Vgl. Eisen (2003b), S. 37.

<sup>4</sup> Vgl. Eisen (2002), S. 215; Kramer (2005), S. 19.

Eigentümer und Mitarbeiter fühlen sich die Mitglieder einer mitarbeitergeführten Genossenschaft in höherem Maße für ihr Unternehmen verantwortlich als Mitarbeiter anderer Unternehmen. Zudem sind sie stärker am Erfolg beteiligt, was sich positiv auf die Motivation auswirkt, die gerade in der Anlaufphase wichtig ist.<sup>5</sup>

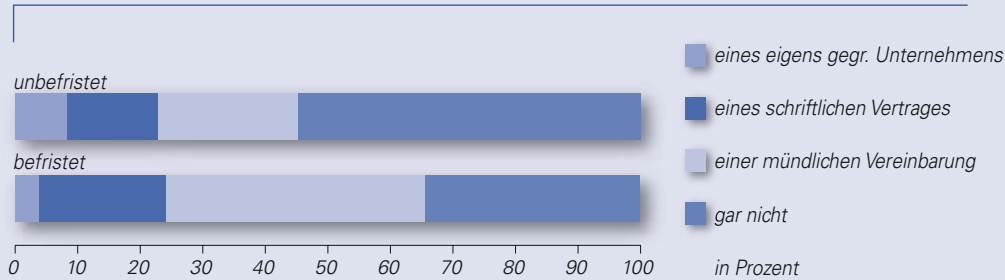
*Fazit:*

Das ungenutzte Potenzial für genossenschaftliche Neugründungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen im Mittelstand ist demnach in Nordrhein-Westfalen hoch. 1.600 Unternehmen werden jährlich an die Mitarbeiter übergeben. Zieht man die Fälle einer unternehmensexternen Übergabe und die Zahl der aufgegebenen Unternehmen hinzu, ist das Neugründungspotenzial noch höher.

**2 Kooperationen im nordrhein-westfälischen Handwerk – ein Potenzial für genossenschaftliche Neugründungen?**

Nach Umfragen des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) gab es im Jahr 2000 in Nordrhein-Westfalen 33 komplementäre Kooperationen von Handwerksbetrieben, von denen ein Großteil in der Bau- beziehungsweise in der Kfz-Branche tätig war.<sup>6</sup> Der Kooperationsgrad im Handwerk steigt nach einer zweiten Studie des ZDH mit der Anzahl der Beschäftigten deutlich an: Während aus dem Kreis der 1-Personen-Unternehmen bundesweit lediglich jedes Achte eine Kooperation angab, tat dies bei Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten mehr als jeder Vierte.<sup>7</sup> Allerdings bleibt festzustellen, dass die meisten Kooperationen vor allem die kurzfristige Zusammenarbeit beziehungsweise Kollegenhilfe betreffen, wogegen die Bildung langfristiger Kooperationen im Handwerk noch stark ausbaufähig ist.

**Abb. 2: Kooperationsformen von Handwerksbetrieben**



(Quelle: ZDH (2002), S. 9)

Kooperationen von Handwerkern entstehen zum Teil aufgrund von äußeren Zwängen. So werden beispielsweise in wirtschaftlich schwierigen Zeiten vermehrt Kooperationen gegründet, um die Auftragslage zu verbessern. Diese Zwangsgemeinschaften brechen aber zumeist wieder auseinander, wenn der äußere Druck nachgelassen hat.<sup>8</sup> Ein größeres Erfolgspotenzial wird Kooperationen zugeschrieben, die sich nicht primär aufgrund von wirtschaftlichen Zwängen, sondern aufgrund von wahrgenommenen Chancen gebildet haben.

Das Wettbewerbsumfeld von Handwerksbetrieben hat sich in der jüngeren Vergangenheit aufgrund der gewachsenen Ansprüche der Kunden stark verändert. Die Kundschaft

<sup>5</sup> Vgl. Stappel (2000), S. 43.

<sup>6</sup> Vgl. ZDH (2000a), S. 4.

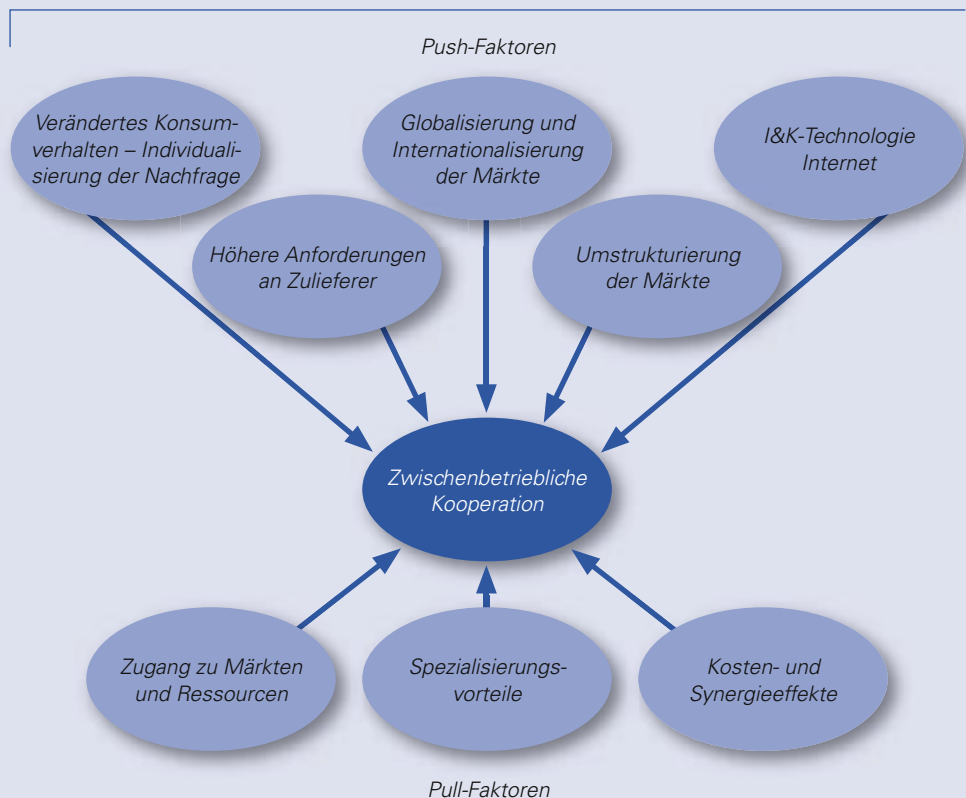
<sup>7</sup> Vgl. Lageman/Dürig/Rothgang/Trettin/Welter (2004), S. 120.

<sup>8</sup> Interview in der HWK Düsseldorf am 30.10.2006.

erwartet speziell auf sie zugeschnittene Angebote, die die Koordinierung verschiedener Gewerke – beispielsweise bei einer Renovierung<sup>9</sup> – mit einschließen.<sup>10</sup> Zu nennen sind hier insbesondere Komplettangebote sowie integrierte Dienstleistungen.<sup>11</sup> Da jedoch annähernd 90 Prozent der deutschen Handwerksbetriebe weniger als zwanzig Beschäftigte haben, können sie kaum gewerkeübergreifende Komplettlösungen anbieten.<sup>12</sup> Damit sie Zugang zu diesem Markt erhalten, kooperieren Handwerksbetriebe miteinander, um den Kunden mit Leistungen „aus einer Hand“ entgegen zu kommen und sich somit einen strategischen Wettbewerbsvorteil zu sichern.<sup>13</sup> Solche Leistungen werden allerdings auch von Generalunternehmern aus Industrie und Handel sowie privatisierten Kommunalbetrieben angeboten, so dass eine neue Konkurrenzsituation entstanden ist.<sup>14</sup> Komplementäre Handwerkerkooperationen mit eigenem Geschäftsbetrieb sind bisher in erster Linie im Bau- und Immobilien- sowie im Versorgungsbereich entstanden.<sup>15</sup> In diesen Bereichen bildet die gemeinsame Auftragsakquise die Basis für Kooperationen von Unternehmen verschiedener Gewerke.

Von handwerklichen Zulieferern der Industrie wird zunehmend verlangt, Planung, Entwicklung und Design von Produkten zu übernehmen. Die daraus resultierende Spezialisierung der Handwerksbetriebe erhöht den Kostendruck.<sup>16</sup> Um notwendige Einsparpotenziale zu realisieren, bietet es sich für sie daher an, nicht-spezialisierte Bereiche in horizontaler Kooperation mit anderen Betrieben abzuwickeln. Die Ausgliederung von betrieblichen Funktionen wie Einkauf, Verwaltung oder Personalwesen kann unter anderem von Betrie-

Abb. 3: Push- und Pull-Faktoren der Bildung von Kooperationen



<sup>9</sup> So benötigt man allein für den (Um-)Bau eines Badezimmers mehrere Gewerke wie Installateur, Fliesenleger, Elektriker, Anstreicher, Heizungsmonteur, usw.  
<sup>10</sup> Vgl. Lageman/Dürig/Rothgang/Trettin/Welter (2004), S. 119.  
<sup>11</sup> Vgl. Regge (2000), S. 22.  
<sup>12</sup> Vgl. LGH (2004), S. 44.  
<sup>13</sup> Vgl. Giesen (1976), S. 9; Rösner (2007), S. 138.  
<sup>14</sup> Vgl. Eisen (2003a), S. 10.  
<sup>15</sup> Vom Handwerk sind in der letzten Dekade diverse Facility Management- und Bau-Kooperationen im gesamten Bundesgebiet gegründet worden. Beispielsweise berät die Handwerkskammer Düsseldorf momentan fünf Handwerkerkooperationen, die dem Bauwesen zuzuordnen sind.  
<sup>16</sup> Vgl. ZDH (2002), S. 4.

(Quelle: Lageman (2001), S. 16; Göler von Ravensburg/Pinkwart/Schmidt (2003), S. 2)

ben des gleichen Gewerks genutzt werden. Besonders die hohen Einsparpotenziale, die aufgrund der Entwicklung der Informationstechnologie (IT) bestehen, zwingen mittelständische Unternehmen teilweise zur Kooperation.<sup>17</sup> Außerdem eignen sich horizontale Kooperationen für Notdienste sowie im Rahmen von Werbe- und Marketinggemeinschaften, die die besondere Qualität eines handwerklichen Produkts hervorheben.

Trotz des großen Potenzials, das unbestrittenerweise in der Kooperation mehrerer Unternehmen liegt, befinden sich nicht so viele Betriebe in dauerhaften Kooperationen (mit eigens gegründeter Gesellschaft), wie es eigentlich möglich und notwendig wäre. Das liegt neben rechtlichen und finanziellen Fragen vor allem darin begründet, dass der selbstständige Unternehmer in vielen Fällen ungern auf einen Teil seiner Souveränität verzichtet, wenn er sich in eine formale Kooperation begibt.<sup>18</sup> So wird eine Unternehmenskooperation nach traditionell unternehmerischem Selbstverständnis im Mittelstand als Signal der Schwäche und als erster Schritt zur Aufgabe der hart erkämpften Selbstständigkeit gewertet.<sup>19</sup> Risiken werden insbesondere bei der gesamtschuldnerischen Haftung und bei einem möglichen unternehmerischen Fehlverhalten der Partner gesehen.<sup>20</sup> Zudem sind für viele Betriebsinhaber die Erfolgsaussichten einer Kooperation zu ungewiss. Doch besonders junge Handwerker sind bereit, sich in Kooperationen zu engagieren. Bei einer Gründerbefragung der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks im Sommer 2002 bekundete über ein Viertel der Befragten ein Interesse an langfristigen Kooperationen.<sup>21</sup>

*Besonders junge  
Handwerker sind zu  
Kooperationen bereit*

Wie die Praxis zeigt, sind für Kooperationsverhältnisse im Handwerk sowohl Personals als auch Kapitalgesellschaften verwendbar und gebräuchlich. Die eingetragene Genossenschaft wird allerdings kaum als Rechtsformalternative wahrgenommen, da in der Gründungsberatung, wenn überhaupt, nur am Rande auf Genossenschaften verwiesen wird. Im Handwerk wird die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft bisher primär für Einkaufsgemeinschaften genutzt. Gerade in der horizontalen Kooperation bestehen weitere Potenziale für Genossenschaftsgründungen, da es für Genossenschaften typisch ist, dass man bestimmte betriebliche Funktionen auf einen Organbetrieb auslagert, um sie kostengünstiger bewirtschaften zu können. Besonders die einfache Aufnahme beziehungsweise Trennung von Mitgliedern, aber auch die demokratische Mitbestimmung machen die Genossenschaft in diesem Segment zu einer überlegenswerten Rechtsformalternative. Doch auch für die Zusammenarbeit verschiedener Gewerke unter einem Dach bietet die Genossenschaft Vorteile. So ist sie – wie keine andere Rechtsform – vor der Dominanz Einzelner geschützt, und die Zusammenarbeit mit der Genossenschaft erfolgt grundsätzlich freiwillig. Damit ist die Souveränität der Mitgliederbetriebe gewährleistet, so dass der Zusammenschluss mit anderen Betrieben keinen Verlust an Selbstständigkeit darstellt, sondern die Chance, weitere Kundensegmente zu erschließen.<sup>22</sup>

#### *Fazit:*

Kooperationen sind ein Wachstumssegment im Handwerk, weil viele Leistungen nur vom Handwerk angeboten werden können und die Nachfrage die Bündelung dieser Leistungen erzwingt.<sup>23</sup> Außerdem bringt die Ausgliederung betrieblicher Funktionen Kostenvorteile mit sich. Dementsprechend besteht erhebliches Potenzial für die Gründung von Genossenschaften im Handwerk.

<sup>17</sup> Vgl. Göler von Ravensburg/Pinkwart/Schmidt (2003), S. 3.

<sup>18</sup> Vgl. Lageman/Dürig/Rothgang/Trettin/Welter (2004), S. 24 f.

<sup>19</sup> Vgl. Göler von Ravensburg/Pinkwart/Schmidt (2003), S. 6.

<sup>20</sup> Vgl. ZDH (2002), S.14.

<sup>21</sup> Vgl. LGH (2002), S. 4; In der Umfrage wurden alle Existenzgründer in den EU-NRW-Ziel-2-Gebieten angesprochen, die durch die Meistergründungsprämie NRW gefördert wurden. Diese stellen ein gutes Abbild des nordrhein-westfälischen Gründungsgeschehens im Handwerk dar, da in erster Linie junge Betriebe berücksichtigt wurden.

<sup>22</sup> Vgl. Koscielny (2000), S. 57.

<sup>23</sup> Vgl. LGH (2004), S. 1.

### 3 Ansatzpunkte zu einer Erhöhung der Neugründungsquote von Genossenschaften

#### 3.1 Novelle des Genossenschaftsgesetzes

Am 18. August 2006 ist das „Gesetz zur Einführung der Europäischen Genossenschaft (SCE) und zur Änderung des Genossenschaftsgesetzes“ in Kraft getreten. Während die SCE in der genossenschaftlichen Praxis vermutlich keine große Verbreitung finden wird<sup>24</sup>, wird mit den Änderungen des Genossenschaftsgesetzes vielfach die Hoffnung verknüpft, die genossenschaftliche Neugründungsquote spürbar erhöhen zu können.<sup>25</sup> Tatsächlich haben zahlreiche gesetzliche Änderungen die ausdrückliche Intention, die Gründung von Genossenschaften zu erleichtern und die eingetragene Genossenschaft für Existenzgründer wesentlich attraktiver zu machen.<sup>26</sup> Beispielhaft seien hier genannt: die geringere Mindestmitgliederzahl, Erweiterung des Förderzwecks, Zulassung von investierenden Mitgliedern und Sacheinlagen, Übertragbarkeit einzelner Geschäftsanteile und Regelung des Mindestkapitals.<sup>27</sup> Dass jedoch allein die rechtlichen Veränderungen zu einer spürbaren Erhöhung der genossenschaftlichen Neugründungsquote führen werden, muss in Zweifel gezogen werden.<sup>28</sup> Sicherlich sind die Änderungen des Genossenschaftsgesetzes auf dem Papier dazu geeignet, genossenschaftliche Neugründungen zu erleichtern. So lange diese aber den für Unternehmensneugründungen maßgeblichen zahlreichen Beratern nicht hinreichend bekannt sind, werden sie die Rechtsform der Genossenschaft bei der Beratung von Existenzgründern nicht angemessen berücksichtigen.<sup>29</sup>

## Änderungen des Genossenschafts- gesetzes erleichtern Neugründungen

#### 3.2 Erhöhung des Bekanntheitsgrades und Verbesserung des Images der eG

Die Neugründungsschwäche der Genossenschaften ist sowohl ein Kenntnis- als auch ein Imageproblem. Zunächst ist zu konstatieren, dass die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft aus der rechts-, wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Ausbildung fast vollkommen verschwunden ist.<sup>30</sup> Kenntnisreiche Gründungsberater und Fürsprecher in Wirtschaft und Verwaltung sind daher kaum vorhanden, demzufolge wird die eingetragene Genossenschaft von Beratern außerhalb der Genossenschaftsverbände schon aus Unkenntnis nicht empfohlen.<sup>31</sup> Künftige Erfolge der Genossenschaft im Gründungswettbewerb der Unternehmensrechtsformen werden daher davon abhängen, dass die Vorteile der Genossenschaft als Rechtsform für Existenzgründer breiter und intensiver als bisher kommuniziert werden. Dabei kann der Bekanntheitsgrad der Genossenschaft vor allem durch die regionalen Genossenschaftsverbände gesteigert werden. Für die vorliegende Studie bedeutet das: Die Genossenschaft sollte von den regionalen Genossenschaftsverbänden als Erfolg versprechende Option für Existenzgründer im Rahmen von Handwerkerkooperationen und Unternehmensnachfolgen bei den relevanten Rechtsformwahlberatern intensiv bekannt gemacht und beworben werden.

Die Genossenschaftsverbände sollten darüber aufklären, dass neue Genossenschaften in den letzten Jahren vor allem im Dienstleistungssektor gegründet wurden. Genossenschaften müssen im öffentlichen Bewusstsein ein modernes Image als zukunftsfähige und bürgernahe Rechtsform bekommen, bei der das einzelne Mitglied Kunde seines eigenen Unternehmens ist und entsprechend bevorzugt behandelt wird.<sup>32</sup> Letztendlich muss es darum gehen, unter den relevanten Rechtsformwahlberatern möglichst viele Multiplikatoren zu gewinnen, die mit den Besonderheiten der Genossenschaft als Rechtsform vertraut sind und diese als echte Alternative in die Beratungen mit ihren Mandanten einfließen

<sup>24</sup> Vgl. Geschwandtner (2006), S. 256.

<sup>25</sup> Vgl. Schulze (2006), S. 253.

<sup>26</sup> Vgl. Rösner (2007), S. 139.

<sup>27</sup> Vgl. Flieger (2006); Greve/Lämmert (2001), S. 13.

<sup>28</sup> Vgl. Pistorius (2006), S. 164.

<sup>29</sup> Vgl. Geschwandtner/Helios (2006a), S. 23.

<sup>30</sup> Vgl. Münkner (1996), S. 86; Blome-Drees (2003), S. 99.

<sup>31</sup> Vgl. Geschwandtner/Helios (2006b), S. 19.

<sup>32</sup> Vgl. Harbrecht (2000), S. 48; Ringle (2004), S. 200.

lassen. Dass es mit entsprechendem Aufwand gelingen kann, die Neugründungsquote einer Rechtsform signifikant zu erhöhen, zeigt das Beispiel der englischen Limited („Private Limited Company“).

#### *Exkurs: Gründungsboom der Private Limited Company*

Nach der „Überseering“-Entscheidung des EuGH im September 2002 und der Folgeentscheidung im Fall „Inspire Art“ im November 2003 wurde die Möglichkeit eröffnet, den Verwaltungssitz einer europäischen Kapitalgesellschaft ohne Verlust der Rechtsfähigkeit nach Deutschland zu verlegen. Davon haben Unternehmer in Deutschland vermehrt Gebrauch gemacht. Besondere Aufmerksamkeit wird der englischen Private Limited Company („Limited“) entgegengebracht. Eine aktuelle Studie zur Verbreitung der Limited geht davon aus, dass seit der EuGH-Entscheidung bis Dezember 2005 bereits mehr als 30.000 Gesellschaften mit Verwaltungssitz in Deutschland gegründet wurden. Damit ist der Limited mit Sitz in Deutschland in der Rechtspraxis innerhalb kürzester Zeit eine erhebliche Bedeutung zugekommen.<sup>33</sup>

Im Hinblick auf das Ziel einer Erhöhung der ungleich niedrigeren genossenschaftlichen Neugründungsquote stellt sich hier die Frage, wie es zu einem solchen Gründungsboom kommen konnte. Unabhängig von den Vor- und Nachteilen der Limited im Vergleich mit anderen Rechtsformen liegt ihre offensichtliche Popularität darin begründet, dass diese Rechtsform von einer ganzen Reihe von Gründungsagenturen bei Gründungsinteressierten und Gründungsberatern in Seminaren und Broschüren mit einem hohen Aufwand beworben wurde und wird.<sup>34</sup> Vor allem im Internet gibt es zahlreiche Anbieter, die die Gründung einer Limited gegen Entgelt vermitteln und übernehmen. Die Preise reichen von 180 bis 700 Euro. Die Gründungsdauer beträgt cirka ein bis zwei Wochen. Allein die „Go Ahead Limited“ – nach eigenen Angaben Marktführerin unter den Gründungsagenturen – nimmt für sich in Anspruch, 17.000 Limiteds ins Leben gerufen zu haben.<sup>35</sup>

## 4 Thesenförmige Zusammenfassung

1. Das grundsätzliche Potenzial für genossenschaftliche Neugründungen im Rahmen von Unternehmensnachfolgen und Handwerkerkooperationen im nordrhein-westfälischen Mittelstand ist hoch.
2. Die eG spielt als Rechtsform bisher weder bei Unternehmensnachfolgen noch bei der Gründung von Handwerker-genossenschaften eine bedeutende Rolle.
3. Die Neugründungsschwäche der Genossenschaften ist in erster Linie ein Kenntnis- und ein Imageproblem. Dies gilt für:
  - potenzielle Gründer,
  - relevante Berater,
  - die Öffentlichkeit.
4. Die Novelle des Genossenschaftsgesetzes wird für sich allein genommen zu keiner spürbaren Erhöhung der genossenschaftlichen Neugründungsquote führen. Zwar beinhaltet die Novelle zahlreiche gesetzliche Änderungen, die Neugründungen erleichtern, doch

<sup>33</sup> Vgl. Westhoff (2006), S. 528.

<sup>34</sup> Vgl. Scheytt (2004).

<sup>35</sup> Vgl. <http://www.go-limited.de> (Stand: 10.12.06).

solange diese den relevanten Gründungsberatern nicht bekannt sind, wird die eingetragene Genossenschaft bei der Beratung nicht berücksichtigt werden.

5. Der Bekanntheitsgrad und das Image der Genossenschaft können in erster Linie durch die regionalen Genossenschaftsverbände gesteigert beziehungsweise verbessert werden. Ansatzpunkte bestehen vor allem:

- in einer Intensivierung der Beziehungen zu Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern sowie Verbänden der Freiberufler und Selbstständigen,
- durch eine breit angelegte Aufklärungskampagne bei Gründungsinteressierten und Gründungsberatern mittels Seminaren und Broschüren,
- durch die Darstellung erfolgreicher Beispiele genossenschaftlicher Neugründungen.

6. Wenn eine spürbare Erhöhung der genossenschaftlichen Neugründungsquote von den regionalen Genossenschaftsverbänden wirklich gewollt ist, dann müssen erheblich finanzielle Mittel in die Öffentlichkeitsarbeit und Werbung von Gründungsinteressierten und ihren relevanten Beratern gelenkt werden.

#### Literaturverzeichnis

- Blome-Drees, J. (2003): Genossenschaftslehre und Genossenschaftspraxis. Plädoyer für eine systemtheoretische Betrachtung, Regensburg.
- Blome-Drees, J./Rang, R. (2006): Private Equity-Investitionen in deutsche Unternehmen und ihre Wirkungen auf die Mitarbeiter. Eine konzeptionelle und empirische Analyse. Dokumentation auf der Grundlage von leitfadengestützten Interviews mit Aufsichts- und Betriebsräten der Edscha AG im Herbst 2005 im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Online im Internet, URL: [http://www.boeckler.de/pdf/mbf\\_finanzinvestoren\\_edscha.pdf](http://www.boeckler.de/pdf/mbf_finanzinvestoren_edscha.pdf) (Stand 10.12.2006).
- Eisen, A. (2002): Die Genossenschaft ist ein Zukunftsmodell. Neue Genossenschaften und neue Perspektiven für genossenschaftliche Lösungen, in: Hanisch, M. (Hrsg.): Genossenschaftsmodelle – zwischen Auftrag und Anpassung. Festschrift zum 65. Geburtstag von Rolf Steding, Berlin, S. 201–218.
- Eisen, A. (2003a): Genossenschaften – eine Chance für Existenzgründer?, in: Friedrich Ebert Stiftung (Hrsg.): Dokumentation des Expertengesprächs – Genossenschaften als wirtschaftspolitisches Instrument im Land Berlin, Berlin, S. 9–12.
- Eisen, A. (2003b): Unternehmensnachfolge: Eine genossenschaftliche Alternative, in: Dialog, Heft 1, S. 36–37.
- Flieger, B. (2006): Genossenschaftliche Rechtsform wird attraktiv für Neugründungen, in: Gründungs-Aktuell, Nr. 14, Online im Internet, URL: <http://www.gruendung-aktuell.de/cms/index.php?page=rhrtghz&co> (Stand 26.09.2006).
- Geschwandtner, M. (2006): Novelliertes Genossenschaftsgesetz in Kraft – Kommt der erhoffte Gründungsboom?, in: ZfgG, Band 56, S. 255–260.
- Geschwandtner, M./Helios, M. (2006a): Genossenschaftsrecht. Das neue Genossenschaftsgesetz und die Einführung der Europäischen Genossenschaft, Freiburg.
- Geschwandtner, M./Helios, M. (2006b): Vom Genossen zum Mitglied. Neue Regeln für die Rechtsform kollektiver Zusammenschlüsse, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 23.08.2006, Nr. 195, S. 19.

- Giesen, W. (1976): Die GmbH & Co als Rechtsform der Kooperation im Sinne der Ausgliederung und Übertragung von Funktionen wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Unternehmen auf ein gemeinsames Unternehmen, Münster.
- Göler von Ravensburg, N./Pinkwart, A./Schmidt, R. (2003): Kriterien für die Gründung mittelständischer Kooperationen in genossenschaftlicher Rechtsform, Göttingen.
- Greve, R./Lämmert, N. (2001): Quo vadis Genossenschaftsgesetz? – Ein Überblick über aktuelle Diskussionsvorschläge, in: Theurl, T./Greve, R. (Hrsg.): Genossenschaftsrecht in Europa. Diskussionsbeiträge zur Reform des Genossenschaftsgesetzes in Deutschland, Aachen, S. 8–29.
- Harbecht, W. (2000): Zukunftsaufgaben der Genossenschaften im wirtschaftlichen Strukturwandel, in: Thiemann, B. (Hrsg.): Die Genossenschaften an der Jahrtausendwende. Sicherung des Genossenschaftsgedankens zwischen Moderne und Tradition, Frankfurt am Main, S. 18–56.
- Kayser, G./Wallau, F. (2006): Der Mittelstand: Rückgrat der NRW-Wirtschaft, in: Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand und Energie des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.): Wirtschaft in NRW 2006. Konjunktur, Prognosen, Perspektiven, Düsseldorf, S. 30–53.
- Koscielny, G. (2000): Die Deutsche Gesellschaft für Handwerk & Kooperation eG – ein Zukunftsmodell für wirtschaftlichen Erfolg im Handwerk, in: Zentralverband des Deutschen Handwerks (Hrsg.): Kooperationen im Handwerk, Berlin, S. 54–61.
- Lageman, B./Dürig, W./Rothgang, M./Trettin, L./Welter F. (2004), Determinanten des Strukturwandels im deutschen Handwerk, RWI-Materialien, Band 14, Essen.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Hrsg.) (2002): Existenzgründungen im NRW-Handwerk – Ergebnisse der Befragung „Kooperationen im Handwerk in den Ziel-2-Gebieten Nordrhein-Westfalens“, Dortmund.
- Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V. (LGH) (Hrsg.) (2004): Erfolgreiche Kooperationen – Porträts aus dem NRW-Handwerk, Düsseldorf.
- Münkner, H.-H. (1996): Situation und Perspektive genossenschaftlicher Forschung und Lehre an deutschen Hochschulen, in: ZfgG, Band 46, S. 86-94.
- Pistorius, J. (2006): Kooperation und Rechtsformwahl – Die eingetragene Genossenschaft als Verlierer im Wettbewerb der haftungsbeschränkten Rechtsformen?, in: Schöning, S./Richter, J./Wetzel, H./Nissen, D. (Hrsg.): Existenzgründung – Beiträge zur Gründungsforschung, Frankfurt am Main u.a., S. 137–165.
- Regge, S. (2000): Genossenschaften im Handwerk – Zukunftsperspektiven durch Kooperationen und neue Märkte, Institut für Handwerkswirtschaft, Handwerkswirtschaftliche Reihe, Band 113, München.
- Ringle, G. (2004): Ist die Kooperationsform „Genossenschaft“ noch wettbewerbsfähig?, in: ZfgG, Band 54, S. 193–204.
- Rösner, H.J. (2007): Genossenschaftspotenziale im Zeitalter der Globalisierung, in: Rösner, H.J./Schulz-Nieswandt, F. (Hrsg.): Zur Relevanz des genossenschaftlichen Selbsthilfedankens – 80 Jahre Seminar für Genossenschaftswesen der Universität zu Köln, Neue Kölner Genossenschaftswissenschaft, Band 4, S. 129–150.
- Scheytt, S. (2004): Boom der Beschränkten, in: brand eins Magazin, Heft 6, Online im Internet, URL: [http://www.brandeins.de/home/inhalt\\_print.asp?id=1457&MagID](http://www.brandeins.de/home/inhalt_print.asp?id=1457&MagID) (Stand 08.11.2006).
- Schulze, R. (2006): Neues Recht – neue Chancen für die Genossenschaften, in: ZfgG, Band 56, S. 253–254.
- Stappel, M. (2000): Zur Aktualität der Genossenschaftsidee, in: ZfgG, Band 50, S. 38–48.
- Westhoff, A. (2006): Die Verbreitung der limited mit Sitz in Deutschland, in: GmbHR, Heft 10, S. 525–528.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.) (2000a): Förderung von Kooperationen durch die Handwerksorganisation – Ergebnisse von ZDH-Umfragen 1999/2000
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.) (2000b): Kooperationen im Handwerk – ZDH-Symposium am 23. März 2000 auf der Hannover Messe, Schriftenreihe des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks, Heft 57, Berlin.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.) (2002): Kooperationen im Handwerk – Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 1. Quartal 2002, Online im Internet, URL: <http://www.zdh.de/wirtschaft-und-umwelt/konjunktur-umfragen/sonderumfragen/kooperationen-im-handwerk.html> (Stand 27.9.2006).
- Zieren, W. (1989): Unternehmungsrechtsformwahl: Analyse einer empirischen Bestandsaufnahme des mittelständischen Handwerks, Bergisch-Gladbach.