



Auf Augenhöhe miteinander arbeiten und Wissen austauschen: in der Schreinerei und Zimmerei Z.werk in Wurmsham funktioniert das

## »Der Betrieb, das sind wir alle«

Nicht in jedem Unternehmen gibt es einen Chef. Mancherorts bestimmen auch alle gemeinsam. Wie sich eine Schreinerei in Bayern als Produktivgenossenschaft für die Zukunft aufstellt.

**WER DIE MUSIK BEZAHLT**, bestimmt was gespielt wird – ganz einfach. Erst bestimmt also der Kunde, dann der Chef. Und wenn es keinen Chef gibt? »Wir tauschen uns aus und entscheiden dann gemeinsam«, sagt Marco Ernst, Betriebsleiter in der Schreinerei Z.werk (kurz für »Zusammenwerk«) im niederbayrischen Wurmsham. Die Schreinerei und Zimmerei ist als Genossenschaft eingetragen.

Die Genossenschaft (eG) als Betriebsform ist überwiegend im Agrarbereich, als Einkaufsgemeinschaft oder bei Banken verbreitet, im Handwerk jedoch kaum. Doch in Zeiten von Fachkräftemangel, Corona-Krise und fehlenden Nachfolgern bietet diese Gesellschaftsform möglicherweise Vorzüge. »Die Last wird auf viele Schultern verteilt«, sagt Benjamin Schnizlein, der Zimmerer unter den Genossen.

Die Z.werker sind nicht ganz leicht zu finden: In einem Weiler 40 Kilometer südlich von Landshut haben sie sich in ein altes Anwesen eingemietet. Von

außen unscheinbar, überrascht innen eine ordentliche Werkstatt auf 220 Quadratmetern mit solidem Maschinenpark. Ein charmant ausgebauter Bauwagen dient als Büro und Küche. Beim gemeinsamen Mittagessen – natürlich mit Corona-Sicherheitsabstand – gibt es veganes Ratatouille.

### **Nette Idee oder tragfähiges Modell?**

Z.werk ist ein normaler Betrieb – nur eben ohne Chef, und etwas freier. Die Gesellschaftsform, zu der sich hier ehemalige Solo-Selbstständige zusammengeschlossen haben, haben diese sich gut überlegt. »Wir haben uns dafür entschieden, da wir im Austausch von Wissen gute Lösungen entwickeln«, sagt Ernst. »Wir wollen gemeinsam und harmonisch zusammenarbeiten.«

Einer der beiden Vorstände ist Korbinian Enders. Er sagt: »So halten wir alle unsere Fixkosten niedrig. Eine leistungsfähige Schreinerwerkstatt einrichten ist



Korbinian Enders ist einer der beiden Vorstände der Genossenschaft



Z.werk bildet auch aus: Azubi Selina Dietel schätzt die partnerschaftliche Atmosphäre



Marco Ernst, Betriebsleiter der Schreinerei im zum Büro ausgebauten Bauwagen

ein hoher Aufwand, den viele von uns als Einzelne nicht stemmen könnten.« Es gibt zahlreiche Kleinbetriebe im Land, die eine Werkstatt und Aufträge haben – aber zu wenig Mitarbeiter. Und es gibt etliche Einmannbetriebe, die nicht die Finanzkraft für eine richtige Werkstatt haben – und zeitlich mit Angebotserstellung und Buchhaltung kämpfen. Nicht wenige Einzelkämpfer betreiben Selbstausbeutung.

Hier ist das seit dem Zusammenschluss anders: Bürostunden sind Teil der Arbeitszeit. »Früher haben wir das bis spät in die Nacht oder am Wochenende gemacht«, sagt Ernst.

Z.werk entstand als Zusammenschluss von sechs Soloselbstständigen. Vier davon sind heute fest bei der Produktivgenossenschaft angestellt: zwei Schreinermeister, Zimmerermeister Schnizlein und mit Selina Dietel gibt es sogar eine Auszubildende. Drei weitere Genossenschaftsmitglieder können die Werkstatt nutzen, darunter die Holzbildhauerin Johanne Koch. Ansonsten ist die Genossenschaft eine Firma wie jede andere Schreinerei auch. Die Angestellten müssen nicht zwingend Mitglieder sein. Aber es hat Vorteile: Alle Mitglieder werden am Gewinn beteiligt, sofern die Generalversammlung eine Gewinnausschüttung beschließt.

Das Arbeitsfeld: Massivholzmöbelbau mit hohem ökologischem Anspruch, daneben Bauschreinerei,

vor allem Türen und Fußböden sowie Zimmereiaufträge. Auch für denkmalpflegerische Aufträge haben sie Kompetenz entwickelt. »Wir arbeiten bevorzugt mit Massivholz. Das ist auch im Sinne unserer Kundenschaft«, sagt der zweite Vorstand Tobias Holland.

Die Anfänge starteten 2012 mit Bedacht – als Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR), wie es ihnen ein Unternehmensberater empfahl. So erprobten die Z.werker das Miteinander in der gemeinsamen Werkstatt einige Zeit als Einzelunternehmer. Denn jeder, der Dinge mit anderen teilt, weiß: Die Chemie muss stimmen – sonst ist Zwist programmiert. Ihre Werkstatt ist nicht hochtechnisiert, jedoch solide: gebrauchte, aber hochwertige Maschinen, die von den einzelnen Mitgliedern in der Vergangenheit angeschafft wurden. Sie gingen als Sacheinlage in den Besitz der Genossenschaft über. So verteilte sich die Werkstattinvestition auf viele Köpfe.

Gleichzeitig ist der Digitalisierungsgrad hoch: Für den Kunden- und Fakturabereich nutzen die Mitglieder ein Open-Source-Programm über den eigenen Server, die Arbeitszeiterfassung erfolgt über Apps oder PC-Terminals. Mit Ausnahme von Azubi Selina Dietel gibt es keine festen Arbeitszeiten. Pla-

#### STECKBRIEF

**Z.werk eG**, 84189 Wurmsham

Massivholz-Schreinerei, Zimmerei, ökol. Sanierung, Denkmalpflege

[www.zusammenwerk.net](http://www.zusammenwerk.net)

Hilfreiche Infos rund um die Rechtsform der Genossenschaft und die Vor- und Nachteile: [www.gruenderlexikon.de](http://www.gruenderlexikon.de)

## Chefsache Betriebsführung



Fotos: Klaus Mergel

Genossinnen und Genossen, Essen ist fertig! Die Z.werker bei der gemeinsamen Mittagspause

nung und Konstruktion sind ebenso auf aktuellem Stand: Im Schreinerbereich wird VectorWorks Interiorcad genutzt, in der Zimmerei Sema. Fertigungszeichnungen übermittelt man sich gegenseitig über die Cloud: So kann jeder auf der Baustelle Pläne auf dem Smartphone einsehen. CNC-Technik nützt man als Fremdleistung in einer Kooperationswerkstatt. Die gemeinsame Kommunikation – etwa für anstehende Projekte – findet über Nextcloud statt. »So müssen wir nicht immer alle vor Ort sein«, sagt Ernst.

### Aus dem Bauwagen in die Cloud

Der hohe digitale Entwicklungsstand kommt der Genossenschaft gerade in Zeiten von Corona zugute. Man kommuniziert digital, Aufmaß- und Montage-termine werden nach Möglichkeit ohne den Kunden durchgeführt. Büroarbeiten erledigt man derzeit im Homeoffice. »In der Werkstatt bleiben wir momentan unter uns«, erklärt Ernst. Da sich alle verantwortlich fühlen und das Engagement hoch ist, befürchtet er keinen finanziellen Vollaussfall in der Corona-Krise.

Beim Eintritt müssen alle Mitglieder Anteile erwerben. Die Satzung schreibt zwei Vorstände vor. Viermal pro Jahr findet eine Generalversammlung statt, die den Vorstand entlastet. Im Zweifelsfall kann er aber von den Mitgliedern abgesetzt werden. Sprich: wenig Chancen für Chefallüren. »Doch bei uns ist der Vorstand eine eher formale Sache, wir gestalten gemeinsam«, sagt Schnizlein.

Was für Vorteile bietet eine Genossenschaft in der Praxis? Die Z.werker bringen verschiedene Erfahrungen mit, die sie in der Firma entfalten. Enders etwa hat sich auf Massivmöbelbau spezialisiert und arbeitet aufgrund seiner Vorerfahrung viel in der Zimmerei mit. Holland hat in einem Betrieb mit ausgereifter CNC-Fertigung gelernt und nach der Meisterschule die Weiterbildung »Gestalter im Handwerk« absol-

viert. Schnizlein ist Zimmerermeister, Bautechniker und Restaurator im Handwerk: Er ist Betriebsleiter der Zimmerei, die personell aufstockt. Und Ernst sammelte als Geselle vor allem Erfahrungen im Massivholzbau und in der Denkmalpflege. »Wir sind viele Spezialisten, die ihr Wissen mit den anderen teilen«, sagt er. Daneben pflegen alle ein offenes Netzwerk, das nicht von Konkurrenzdenken, sondern vom Austausch lebt. Was wiederum gute Kontakte und potenzielle neue Mitarbeiter mit sich bringt.

Wenn viele mitreden, kann das auch mal länger dauern. »Dafür sind unsere Entscheidungen meist gut abgewogen – etwa, wenn es um den Kauf einer Maschine geht«, sagt Enders.

### Die Nachfolgefrage stellt sich nicht

Zahlreiche Betriebe in Deutschland haben derzeit ein Nachfolgeproblem. Dies scheint sich in der Produktivgenossenschaft nicht zu stellen, da die Frage der Betriebsnachfolge bereits in der Rechtsform verankert ist. Der Vorstand kann einfach neu gewählt werden. Enders sieht dem Generationenwechsel optimistisch entgegen: »Wenn wir in Rente gehen, liegt der Betrieb längst nicht mehr in unseren Händen.« Auch da sollte die Chemie stimmen: »Wer bei uns Mitglied wird, entscheiden wir gemeinsam. Und was allen klar ist: Für Menschen mit stark ausgeprägtem Ego ist das wenig attraktiv«, sagt Holland.

Fragt man in die Runde, zeigen sich alle Mitglieder bislang zufrieden. Und vor allem: hochmotiviert. »Der Betrieb, das sind wir alle«, sagt Enders. Klar: Die klassische Chefstruktur habe auch ihre Vorteile, so Ernst, manches passiere schneller und einer gebe die Richtung an. »Aber uns ist wichtiger, dass wir alle auf Augenhöhe miteinander umgehen.«

.....  
KLAUS MERGEL, EPFACH