

16/2018

UNTERNEHMENSNACHFOLGE DURCH GENOSSENSCHAFTEN

AUF EINEN BLICK

Von 2018 bis 2022 steht nach Schätzungen des Instituts für Mittelstandsforschung insgesamt bei etwa 150.000 Unternehmen in Deutschland eine Unternehmensnachfolge an. Das betrifft 2,4 Millionen Beschäftigte. Die Gestaltung der Übergänge hat also eine hohe Relevanz für den Arbeitsmarkt. Aber nur in der Hälfte der Fälle wurde bisher eine familieninterne Lösung gefunden. Bei den restlichen Fällen sind alternative Wege gefragt. Eine bisher unterschätzte Möglichkeit ist die Beteiligung der Beschäftigten. Hierfür stellt die insolvenz sichere Form der Genossenschaft eine Erfolg versprechende Lösung dar.

RELEVANZ DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Es gibt in Deutschland keine amtliche Statistik, die verlässlich Auskunft über das Nachfolgegeschehen bei Unternehmen gibt. Allerdings ermittelt das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) solche Zahlen seit Mitte der 1990er Jahre nach einem bestimmten Schätzverfahren, das in einer aktuell vorgelegten Studie (Kay et al. 2018) weiterentwickelt und leicht modifiziert wurde.

Die Schätzung basiert auf folgender Definition: „Unter Übernahme eines Unternehmens wird verstanden, dass das Eigentum an einer wirtschaftlichen Einheit übernommen wird, ohne dass die wirtschaftliche Einheit dabei wesentlich verändert wird“ (Kay et al. 2018: 3). Eine Unternehmensnachfolge findet also statt, wenn ein geschäftsführender Eigentümer oder eine geschäftsführende Eigentümerin die Leitung seines oder ihres Unternehmens aus persönlichen Gründen abgibt.

Weitere zentrale Begriffe aus dem Untersuchungsansatz des IfM Bonn sind die Übergabereife und die Übernahmewürdigkeit. Danach ist ein Unternehmen dann übergabereif, wenn dessen/deren Eigentümergeschäftsführer_in sich innerhalb der nächsten fünf Jahre aus persönlichen Gründen (Alter,

Krankheit, Tod) aus der Geschäftsführung zurückziehen wird. Als übernahmewürdig gilt ein Unternehmen dann, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers oder einer potenziellen Nachfolgerin aus einer abhängigen Beschäftigung plus der Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage. Die Übernahmewürdigkeit definiert also die Voraussetzung, unter der ein potenzieller Nachfolger oder eine potenzielle Nachfolgerin Interesse an der Übernahme hat. Aktuell liegt die Grenze bei einem zu erwartenden Jahresgewinn von rund 58.000 Euro (Kay et al. 2018: 9).

Das trifft gegenwärtig auf etwa 700.000 der rund 3,4 Millionen Familienunternehmen zu (Kay et al. 2018). Sie erwirtschaften einen Jahresgewinn von mindestens 58.000 Euro und gelten damit als übernahmewürdig. Bis 2022 steht jährlich bei etwa 30.000 dieser Unternehmen eine Unternehmensnachfolge an.

In der Branchenbetrachtung stellt sich die Situation allerdings sehr unterschiedlich dar. Absolut betrachtet werden sich die meisten Übernahmen im Dienstleistungssektor vollziehen, gefolgt vom produzierenden Gewerbe und dem Handel. Relativ zum Anteil der Wirtschaftszweige an der Gesamtwirtschaft ist das produzierende Gewerbe am häufigsten betroffen, danach der Handel und schließlich die unternehmensbezogenen und personenbezogenen Dienstleistungen.

Die meisten Übergaben sind bei Unternehmen zu erwarten, die einer Umsatzgrößenklasse von 500.000 Euro bis zu 1 Millionen Euro zuzuordnen sind. In den umsatzstärkeren Größenklassen stehen vergleichsweise weniger Übergaben an, denn der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtzahl der Unternehmen sinkt mit steigender Umsatzgröße und Beschäftigtenzahl.

>

Etwa 2,4 Millionen Beschäftigte arbeiten in Unternehmen, die zwischen 2018 und 2022 übergeben werden. Verteilt auf die Wirtschaftszweige sind die meisten Beschäftigten im produzierenden Gewerbe und im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen betroffen, gefolgt etwa gleichauf von Handel und personenbezogenen Dienstleistungen.

ZUKÜNFTIGE ENTWICKLUNG DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Die Zahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen wird kontinuierlich bis 2025 ansteigen. Dieser Anstieg resultiert vornehmlich aus der zunehmenden Alterung der Selbstständigen. So sind etwa in Nordrhein-Westfalen über ein Drittel der Unternehmer_innen älter als 55 Jahre (KfW Research 2018: 6). Gleichzeitig wird die Anzahl der zur Übernahme bereiten Personen (Übernahmepotenzial) bis 2025 kontinuierlich sinken, aber immer noch deutlich über der Zahl der Übergaben liegen (=Nachfolgeüberhang). Gelingt es, das Übernahmepotenzial auszuschöpfen, wird es demografiebedingt rein rechnerisch bis 2025 keine generelle Nachfolgelücke geben.

Dies muss aber nicht für alle Branchen und Regionen gelten, d.h. regionale und branchenspezifische Engpässe sind nicht auszuschließen. Einzelne Bereiche des Handwerks melden beispielsweise schon heute einen Fachkräftemangel an und finden keine Auszubildenden. Die Folge ist, dass zwar die Auftragsbücher voll sind, der Chef arbeitet, bis es nicht mehr geht, dann aber seinen Betrieb schließt. Dieses gängige Verhaltensmuster hat in manchen Branchen durchaus volkswirtschaftliche Relevanz, wenn in der Konsequenz eine bestehende Nachfrage nicht mehr abgedeckt werden kann.

In der Literatur wird davon ausgegangen, dass Familienunternehmen eine familieninterne Nachfolge grundsätzlich bevorzugen (Kay et. al 2018: 21; KfW Research 2018: 2). Diese Lösung setzt jedoch die Existenz einer geeigneten Person im Familienverbund voraus. Steht keine familieninterne Lösung zur Verfügung, besteht die Möglichkeit einer unternehmensexternen Lösung durch einen Verkauf an ein anderes Unternehmen oder einer unternehmensinternen Übergabe als Verkauf an die Beschäftigten bzw. an interne Führungskräfte des Unternehmens (Management-Buy-out – im Handwerk klassisch an den „Altgesellen“).

Eine Metaanalyse verschiedener Studien und Berechnungsansätze durch das IfM Bonn (Kay et al 2018: 21 f.) kommt zu dem Ergebnis, dass in der Regel in über der Hälfte der Fälle eine familieninterne Lösung gefunden wird. 29 Prozent der Übertragungen gehen an externe Unternehmen, externe Führungskräfte oder Kapitalgeber_innen von außen. Lediglich 18 Prozent der Familienunternehmen übertragen das Unternehmen an ihre Beschäftigten.

PROBLEME DER UNTERNEHMENSNACHFOLGE

Unternehmensnachfolgen sind für Betriebe, deren Eigentümer_innen, aber auch für deren Beschäftigte, kein einfacher, sondern oftmals ein sehr komplexer Prozess. Fünf Problemfelder tauchen dabei regelmäßig auf:

1. Ein Verdrängungsproblem: Beim Übergabenden entstehen aufgrund der komplexen Situation Zukunftsängste. In der Folge wird die Thematik verdrängt und nach hinten verschoben.
2. Ein Zeitproblem: Der Übergabeprozess wird nicht rechtzeitig geplant, der damit verbundene Zeitaufwand wird unterschätzt. Zumal gerade in Familienunternehmen, Klein- und Handwerksbetrieben der Druck des Alltagsgeschäfts hoch und die Zeit für Planungsfreiheiten eher gering ist.
3. Falsche Nachfolgeregelung: Zwar hat sich eine Person gefunden, diese richtet die Geschäftspolitik aber zu stark auf ihre Wünsche, Prioritäten und Kompetenzen aus, anstatt systematisch an die Stärken des Unternehmens und seiner Beschäftigten anzuknüpfen.
4. Mangelhafte/fehlerhafte interne Kommunikation: Ein häufiger Fehler besteht darin, dass Nachfolgelösungen nicht rechtzeitig gegenüber den Beschäftigten kommuniziert und auch die Folgen nicht ausführlich dargelegt werden. So entstehen bei den Beschäftigten Zukunftsängste, was zu ungeahnten Reibungsverlusten führen kann.
5. Mangelhafte Innovation: Der/die Übergabende hat schon im Vorfeld keinen Ansporn mehr zur Innovation, Investition und unternehmerischer Dynamik. Die Folge: Die Position des Unternehmens am Markt verschlechtert sich, indem dem Unternehmen schlimmstenfalls Kapital entzogen wird, die Beschäftigten nicht mehr motiviert sind und nötige Investitionen verschlafen werden.

Der Zeitbedarf für eine solide Nachfolgeplanung und -abwicklung kann sehr unterschiedlich ausfallen, abhängig u.a. vom Zustand des Unternehmens. Der Zeitbedarf beträgt jedoch regelmäßig mindestens zwei Jahre, schließlich handelt es sich bei Unternehmensnachfolgen um einen anspruchsvollen Prozess, der zumindest folgende Schritte umfasst:

- die Auswahl und Einarbeitung eines Nachfolgers/einer Nachfolgerin;
- eine Unternehmensplanung für die Zeit nach der Übergabe;
- die Festlegung der Rolle des Übergebers/der Übergabenden während und nach der Übergabe;
- die Kommunikation der Übergabe an die wichtigsten Beteiligten wie Beschäftigte, Kund_innen etc.

Ein zentrales Problem der Unternehmensnachfolge besteht darin, dass kein natürlicher Nachfolger bzw. keine natürliche Nachfolgerin gefunden wird und dass sich für das Unternehmen dann die Existenzfrage stellt. Dabei wird häufig übersehen, dass die Potenziale für eine Weiterführung des Betriebes durchaus vorhanden sind, wenn die Beschäftigten ihre Kompetenzen einbringen und sich beteiligen können. Ungeregelte, falsch oder zu spät angegangene Unternehmensnachfolgen können im schlimmsten Fall zur Insolvenz des Unternehmens und für die Beschäftigten zum Verlust des Arbeitsplatzes führen.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, ob die Beschäftigten selber zum Erhalt ihres Arbeitsplatzes beitragen können und ob und wenn ja, in welcher Weise die Genossenschaftsform als Lösungsmodell für die Weiterführung des Unternehmens angewendet werden kann.

LÖSUNGEN DURCH MITARBEITER(KAPITAL)-BETEILIGUNG UND GENOSSENSCHAFTEN

Die Idee liegt eigentlich auf der Hand: Warum sollten Unternehmensnachfolgen nicht durch Mitarbeiterbeteiligung gelöst werden? Sind doch die Beschäftigten die wesentlichen Know-how-Träger, gerade in kleinen Unternehmen. Trotzdem ist dieses Modell bisher nicht weit verbreitet. Woher aber kommt die Skepsis gegenüber diesem Modell, das als Perspektive immerhin eine langfristige Umverteilung des Vermögens von oben nach unten beinhaltet (Beck 2016; Fratscher 2017)? Auf diese Frage gibt es keine einfachen Antworten. Expert_innen für Mitarbeiterbeteiligungsmodelle (Wilke/Stracke 2017) benennen u. a. den bürokratischen Aufwand, begrenzte Beteiligungsmöglichkeiten für die Beschäftigten durch geringe Einkommen und Unsicherheiten über die Erfolgs- und Ertragslage des Unternehmens.

Gleichwohl kann die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei planbarer Nachfolge eine geeignete Lösung darstellen, um den Betrieb fortzuführen. Gewerkschaften und Betriebsräte sollten die darin liegende Chance erkennen und aktiv nutzen. Vogt (2015) stellt für die IG Metall explizit fest, dass die Bildung einer eingetragenen Genossenschaft die beste Form ist, um eine Unternehmensnachfolge zu sichern.

In der Tat hat eine Übernahme durch die Beschäftigten in Form einer Genossenschaft eine Reihe von Vorteilen (vgl. Blome-Drees/Rang 2014: 60 f., Klemisch u.a. 2014: 66 f. und Klemisch/Vogt 2012: 51 f.):

1. Eine Genossenschaft kann bereits von drei Personen oder Unternehmen gegründet werden. Durch die Satzung lässt sich die Genossenschaft individuell für jedes Vorhaben ausgestalten.
2. Im Vordergrund steht immer die Förderung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder. Jedes Mitglied ist zugleich Eigentümer und Geschäftspartner seiner Genossenschaft und profitiert unmittelbar von den Leistungen des Unternehmens.
3. Die Gründung einer Genossenschaft erfordert kein gesetzlich vorgeschriebenes Mindestkapital. Die Eigenkapitalausstattung orientiert sich ausschließlich an betriebswirtschaftlichen Kriterien.
4. Jedes Mitglied zeichnet einen oder mehrere Geschäftsanteile. Die Höhe wird in der Satzung festgelegt. Die persönliche Haftung ist auf die Einlage begrenzt.
5. Das Risikokapital in Form der Geschäftsanteile wird bereits während der Gründungsphase festgelegt. Somit besteht kein unkalkulierbares Risiko bei der Mitgliedschaft.
6. Zusätzliches Eigenkapital kann durch neue Mitglieder oder die Zeichnung weiterer Geschäftsanteile gewonnen werden. Bei einer eingetragenen Genossenschaft (eG) erfolgt der Ein- und Austritt ohne großen Verwaltungsaufwand.
7. Beim Ausscheiden aus der Gesellschaft hat das Mitglied Anspruch auf die Auszahlung seines Geschäftsguthabens, sodass die Suche nach einem Käufer oder einer Käuferin der Geschäftsanteile entfällt. Ein Kursrisiko wie bei Aktien besteht nicht.
8. Mit einem Vorstand und einem Aufsichtsrat hat die Genossenschaft eine klare Leitungs- und Kontrollstruktur.

9. Jedes Mitglied hat unabhängig von seiner Kapitalbeteiligung nur eine Stimme. Damit ist die Genossenschaft vor der Dominanz Einzelner und sogenannten feindlichen Übernahmen geschützt.
10. Die Umwandlung einer Kapitalgesellschaft (GmbH; AG) in eine Genossenschaft ist nach dem Umwandlungsgesetz problemlos möglich. Auch die Umwandlung einer Personengesellschaft (GbR, OHG, KG, GmbH & Co. KG) in eine Genossenschaft ist flexibel möglich.
11. Die Gründung einer Genossenschaft kann zudem von sachkundigen Berater_innen aus den Genossenschaftsverbänden begleitet werden.
12. Hinzu kommt, dass Genossenschaften seit Jahren die insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland sind. Selbst im Krisenjahr 2009 lag ihr Anteil an allen Insolvenzen bei lediglich 0,1 Prozent.

Die beiden nachfolgend vorgestellten Beispiele belegen die Lösungspotenziale, die in der Nutzung der Genossenschaftsform für Unternehmensnachfolgen und -übergänge liegen.

BEISPIELE FÜR ERFOLGREICHE UNTERNEHMENSNACHFOLGEN IN GENOSSENSCHAFTSFORM

Die Planergemeinschaft Kohlbrenner eG, Berlin

Das ursprünglich inhabergeführte Stadtplanungsunternehmen wurde im Rahmen der Unternehmensnachfolgesuche erfolgreich in eine Genossenschaft überführt. Der Inhaber bot 2006 als Einzelunternehmer im Alter von 64 Jahren die Firma seinen Mitarbeiter_innen zum Kauf an, da ein_e Nachfolger_in aus der Familie nicht zur Verfügung stand. Weil aber kein einzelner Mitarbeiter die Verantwortung alleine übernehmen wollte, kam nur eine gemeinschaftliche Lösung in Betracht. Von etwa 20 festangestellten Beschäftigten erklärten sich acht bereit, in das Unternehmen zu investieren.

Einen kompromissfähigen Verkaufspreis zu finden erwies sich als schwierig. Bei der Bewertung des Unternehmens lagen die Preisvorstellungen um das Zehnfache auseinander. Die Verhandlungen dauerten zweieinhalb Jahre, ohne dass eine Einigung erzielt werden konnte. Zwischenzeitlich kündigten drei wichtige Mitarbeiter_innen, was den Lösungsdruck erhöhte. Eine Einigung kam aber schließlich zustande und die Zahlung des Kaufpreises wurde auf mehrere Jahre verteilt, zunächst über eine Einmalzahlung, dann für die nachfolgenden Jahre über eine abgestufte Gewinnbeteiligung. Damit wurde der Kaufpreis an der Ertragslage des Unternehmens ausgerichtet. Darüber hinaus ist der ehemalige Chef noch als Berater für das Unternehmen tätig und erzielte für vier Jahre ein Einkommen mit der Firma.

Als Rechtsform wurden verschiedene Varianten geprüft, wobei sich die Genossenschaft letztlich als beste Lösung für die Mitarbeitergesellschaft herausstellte. Das hat vor allem mit deren Tätigkeitsfeld zu tun, denn die Aufträge werden interdisziplinär und gleichberechtigt bearbeitet. Für die Beschäftigten wurde eine Mindestbeteiligung von zwei Geschäftsanteilen zu 1.250 Euro festgelegt. 17 Neueigentümer_innen zeichneten zwischen zwei und acht Anteilen. Die Kund_in-

nen stehen dem Modell der Mitarbeitergenossenschaft sehr aufgeschlossen gegenüber. Hilfreich für das Zustandekommen erwies sich ein externer Prozessgestalter bzw. Mediator.

Die Zimmerei Grünspecht eG, Freiburg

Die Zimmerei Grünspecht wurde 1984 als GbR in Freiburg gegründet und bereits 1991 in eine Mitarbeitergenossenschaft umgewandelt. Der Betrieb hat 28 Beschäftigte, davon gehören 16 der Genossenschaft an. Die Zimmerei wird von einem Team aus allen Altersgruppen geführt und steht für Ökologie und Nachhaltigkeit. Grundlage ist eine genossenschaftliche, selbstverwaltete Unternehmenskultur. Jeder Beschäftigte, der als Mitglied der Genossenschaft Verantwortung und Einfluss auf die Unternehmensentwicklung nehmen will, wird aufgenommen. 2.500 Euro Pflichtanteile, die langfristige Bindung an die Genossenschaft und eine intensivere Beteiligung an den Unternehmensentscheidungen führen dazu, dass ein Beitritt gut durchdacht ist. Auffällig ist, dass gerade auch jüngere Mitarbeiter_innen der Genossenschaft beitreten und so die langfristige Unternehmensnachfolge sichern. Die wirtschaftliche Situation bietet Spielräume, die auch eine Familienorientierung wie Elternzeit ermöglichen. Der Förderauftrag der Produktivgenossenschaft verbindet neben der Arbeitsplatzsicherheit auch angemessene Einkommen und gute Arbeitsbedingungen. Die Zimmerei Grünspecht ist ein gelungenes Beispiel für einen proaktiv betriebenen erfolgreichen Generationswechsel im Unternehmen.

FAZIT

Das Thema Unternehmensnachfolge hat eine hohe Relevanz für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigungssicherung in Deutschland. Pro Jahr stehen in Deutschland bis 2022 rund 30.000 Unternehmen zur Übergabe an. Das hat Auswirkungen auf jährlich fast 500.000 Beschäftigte. Ein häufiges Problem für die Regelung der Nachfolge stellt die Verdrängung des Sachverhalts durch die bisherigen Eigner_innen/Geschäftsführer_innen dar. Wenn familieninterne Lösungen nicht gelingen, kommen als Probleme Zeitdruck, schlechte interne Kommunikation, mangelnde Innovation und sinkende Investitionsbereitschaft hinzu.

Wenn eine familieninterne Nachfolgeregelung nicht zustande kommt, sind Belegschaftsgenossenschaften eine vielversprechende Option, das Unternehmen fortzuführen und damit Arbeitsplätze und Know-how zu erhalten. Zudem tragen Mitarbeitergenossenschaften zu einer gerechteren Verteilung der Erträge und einer demokratischeren Unternehmenskultur bei. Erfahrungen zeigen zudem, dass die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen steigt, wenn sie als Miteigentümer_innen in der Verantwortung stehen.

Unternehmensberatungen, Verbände, Kammern und Gewerkschaften sollten stärker als bislang auf die Möglichkeiten hinweisen, die Belegschaftsgenossenschaften bei Unternehmensnachfolgen bieten. Der Blick in andere europäische Staaten zeigt zudem, dass hier auch eine gezielte Förderpolitik hilfreich sein kann (Guerra 2017: 53 ff.). Fördermodelle aus Italien, Schweden und anderen benachbarten europäischen Ländern sollten deshalb ausgewertet und für die

Entwicklung in Deutschland nutzbar gemacht werden. Damit könnte auch die Forderung nach Förderung der Genossenschaften in der Koalitionsvereinbarung von CDU/CSU und SPD aufgegriffen werden, in der es heißt: „Wir wollen Genossenschaften als nachhaltige und krisenfeste Unternehmensform in den unterschiedlichsten Wirtschaftsbereichen stärken. Dazu benötigen wir Maßnahmen, die eine starke Mitgliederbeteiligung unterstützen und kleineren Genossenschaften Orientierungshilfen bieten“ (CDU/CSU und SPD 2018: 64).

Autor

Dr. Herbert Klemisch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Projektleiter im Wissenschaftsladen Bonn.

Literaturverzeichnis

Beck, Kurt 2016: Mehr Gleichheit durch Mitarbeiterbeteiligung, in: Neue Gesellschaft, 6/2016, S. 26–30.

Blome-Drees, Johannes; Rang, Reiner 2014: Unternehmensübernahmen durch Belegschaften im Rahmen von Unternehmensnachfolgen, Unternehmensverkäufen und Unternehmenskrisen, Düsseldorf.

CDU, CSU und SPD 2018: Ein neuer Aufbruch für Europa: Eine neue Dynamik für Deutschland: Ein neuer Zusammenhalt für unser Land, Koalitionsvertrag zwischen CDU, CSU und SPD, 19. Legislaturperiode.

Fratscher, Marcel 2016: Verteilungskampf: Warum Deutschland immer ungleicher wird, München.

Guerra, Rosana Yara Rodrigues 2017: Inklusion und Teilhabe durch Arbeitnehmergenossenschaften: Zur Lage beschäftigter Mitglieder von Produktivgenossenschaften in Deutschland, Wiesbaden.

Kay, Rosemarie; Suprinovic, Olga; Schlömer-Laufen, Nadine; Rauch, Andreas 2018: Unternehmensnachfolge in Deutschland 2018 bis 2022, Bonn.

KfW Research 2018: Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht, Frankfurt am Main.

Klemisch, Herbert; Reichel, Richard; Vogt, Walter; Voigt, Kai-Ingo 2014: Produktivgenossenschaften und selbstverwaltete Unternehmen: Eine Alternative bei Unternehmenskrisen und Unternehmensnachfolgen, Zeitschrift für das gesamte Genossenschaftswesen 64 (s1), S. 53–72.

Klemisch, Herbert; Vogt, Walter 2012: Genossenschaft und ihre Potenziale für eine sozial gerechte und nachhaltige Wirtschaftsweise, WISO Diskurs, Bonn.

Klemisch, Herbert; Sack, Kerstin; Ehrsam, Christoph 2010: Betriebsübernahme durch Belegschaften: Eine aktuelle Bestandaufnahme, Köln.

Vogt, Walter 2015: Mitarbeiterkapitalbeteiligung, in: AIB 3/2015m, S. 48–50.

Wilke, Peter; Stracke, Stefan 2017: Auf dem Weg zu einer Gesellschaft von Teilhaber-Innen?, WISO direkt 37 (2017), Bonn.

Impressum

© 2018

Friedrich-Ebert-Stiftung

Herausgeberin: Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
Godesberger Allee 149, 53175 Bonn, Fax 0228 883 9202, 030 26935 9229,
www.fes.de/wiso

Für diese Publikation ist in der FES verantwortlich:
Dr. Robert Philipps, Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
Bestellungen/Kontakt: wiso-news@fes.de

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung.
Eine gewerbliche Nutzung der von der FES herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet.

ISBN: 978-3-96250-178-5