

## Modelltyp der ID-Coop Genossenschaft (Coop-Toolkit) – Österreich Version

Deliverable D.4.02, WP4

### Progetto Interreg IV Italia-Austria ID-Coop, N.5324

*Identità e cooperativismo in territori di insediamento di minoranze storico-linguistiche*

*Interreg Projekt IV Italia-Austria: Identität und Genossenschaftswesen im Siedlungsgebiet  
historischer Sprachminderheiten*

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	iii
Tabellenverzeichnis.....	iv
Abbildungsverzeichnis .....	iv
I. Einleitung .....	5
II Zweck des Coop-Toolkit .....	5
III Gebrauch des Coop-Toolkit .....	6
1 Kooperation - Warum? .....	7
2 Genossenschaften – ein Überblick.....	8
2.1 Genossenschaftliche Grundsätze.....	8
2.2 Formen von Genossenschaften .....	10
2.3 Die Europäische Genossenschaft - <i>Societa Cooperativa Europaea</i> (SCE) .....	11
3 Initiieren und Betreiben einer Genossenschaft.....	13
3.1 Erste Schritte .....	13
3.2 Strategieentwicklung .....	16
3.2.1 Herleitung der Strategie.....	16
3.2.2 Ausformulierung der strategischen Elemente der Satzung .....	18
3.3 Governance- und Managementstrukturen.....	20
3.3.1 Gesetzlich verbindliche und endogen determinierte Strukturen .....	20
3.3.2 Grundaussagen zur Rechtsform der Genossenschaft.....	20
3.3.3 Mitgliedschaft in einer Genossenschaft.....	20
3.3.4 Gremien/ Organe einer Genossenschaft .....	22
3.3.5 Rechnungslegung und steuerliche Bestimmungen.....	23
3.3.6 Gründung einer Genossenschaft .....	24
3.3.7 Die Rolle von Genossenschaftsverbänden .....	24
3.4 Sicherstellung langfristiger Funktionstüchtigkeit und Effektivität einer Genossenschaft.....	25
3.5 Monitoring und Evaluation .....	26
4 Innovative Formen von Genossenschaften und kooperativem Handeln - <i>Good practices</i> und <i>Lessons learnt</i> für das ID-Coop Projekt .....	27
4.1 Beispiele (innovativer) Formen von Genossenschaften und kooperativem Handelns.....	27
4.1.1 Biomassehöfe in der Steiermark, Österreich – Inwertsetzung regionaler Ressourcen .....	28
4.1.2 Idea 90 – Soziales Engagement, Mitspracherecht und Ausbrechen aus tief verwurzelttem Sexismus in Italien.....	30

4.1.3	Verlinkung von Kleinbauern und ländlichen Gemeinden mittels lokaler Produkte – Evaluierung von „Local Food Systems“ .....	32
4.1.4	Überregionale genossenschaftliche Gesundheitssysteme – der Fall UNIMED do Brasil ...	35
4.1.5	Kulturbewahrung und Integration: Maro Temm – ein Wohnprojekt für Sinti und Roma ..	37
4.1.6	Implementierung innovativer Formen von Genossenschaften im Handlungsfeld der Regionalentwicklung in Rumänien.....	40
4.1.7	Kredit Union.Coop – Sozial-Kapital gestützte finanzielle Dienstleistungen – ein Modell nur für Migranten? .....	42
4.1.8	Genossenschaften als Motor für ländlichen Tourismus – ein Dorf, Stadt oder Region erleben – das Modell der Albergo Diffuso in Italien .....	44
4.1.9	Kulturgenossenschaften – eine Vielfalt an Konzepten .....	45
4.1.10	SAGES eG, Serviceagentur für Senioren – Selbstständiger Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt durch wirtschaftlich tragfähiges genossenschaftliches Handeln.....	47
4.1.11	Mondragón – eine weltweit agierende genossenschaftliche Unternehmensgruppe .....	49
4.1.12	Die Europäische Genossenschaft – ein innovatives, aber komplexes Konzept für transnationale Kooperation .....	51
4.2	Lessons learnt für die ID-Coop Initiativen.....	52
5	Im Fokus: Genossenschaften, Identität und Gemeinnützigkeit.....	57
6	Genossenschaften und andere gemeinschaftlichen Handeln zugrunde liegenden Rechtsformen in Österreich – ein Vergleich.....	60
7	Modell – Schritte und Instrumente zur Genossenschaftsgründung .....	64
8	Frequently Asked Questions (FAQs) .....	65
9	Hinweise zu wichtigen Links, Ansprechpartnern und weiterführenden Literatur.....	66
	Literaturverzeichnis .....	68
	Anhang .....	72
A	Mögliche Integration genossenschaftlicher Prinzipien in die Zielsetzungen am Beispiel von Grundsätzen von Konsumgenossenschaften.....	72
B	Beispiele für Stakeholderanalysen.....	72
C	Strategische Mitgliederanalyse.....	73

## Abkürzungsverzeichnis

eG	Eingetragene Genossenschaft
EU	Europäische Union
EWSA	Europäischer Wirtschafts- und Sozialausschuss
FAQ	Frequently Asked Questions
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
iG	Genossenschaft in Gründung
IGB	Internationaler Genossenschaftsbund
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
NGO	Non-governmental organization
PPP	Public-private Partnership
SCE	Societa Cooperativa Europaea, i.e. die Europäische Genossenschaft
SWOT	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats
VO	Verordnung
WP	Work Package

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erste Schritte auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung für drei verschiedene Ausgangssituationen .....	14
Tabelle 2: Profile ausgewählter Rechtsformen in Österreich .....	62
Tabelle 3: Modell – Schritte und Instrumente zur Genossenschaftsgründung .....	64
Tabelle 4: Variationen in der Mitgliedschaftsklassen potentiellen Multi-Stakeholder Genossenschaften .....	73

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Relationen im “Lokalen Lebensmittel System“ in Fairbury als Ergebnis des “Fairbury local food project” .....	34
Abbildung 2: Wechselspiel zwischen genossenschaftlichen Werten, Identität und Gemeinnützigkeit.....	57
Abbildung 3: Genossenschaften/ Rumänische Lokale Aktionsgruppen in ihren Netzwerken .....	58

## I. Einleitung<sup>1</sup>

Dieses **Coop-Toolkit für eine praxisnahe Vermittlung eines Modelltyps einer Genossenschaft** (im Folgenden kurz „Coop-Toolkit“) wurde im Rahmen des transnationalen Interreg IV-Projekts (Italien - Österreich) ID-Coop<sup>2</sup> erarbeitet. Das Projektgebiet schließt die von historischen Sprachminderheiten gekennzeichneten österreichischen Bezirke Villach-Land, Klagenfurt-Land und Völkermarkt sowie die italienischen Provinzen Belluno, Bozen, Udine und Görz ein. Die sozioökonomischen und natürlichen Rahmenbedingungen im grenzübergreifenden Projektgebiet werden weiterhin durch die Alpen geprägt.

Das von den Vereinten Nationen ausgerufenen Jahr der der Genossenschaften in 2012<sup>3</sup> gab Anlass für den Hauptzweck des Projekts, nämlich die Förderung der Sprache und Kultur der historischen Sprachminderheiten mit weitergreifenden wirtschaftlichen und sozialen Entwicklungszielen zusammen anzugehen und dafür den genossenschaftlichen Ansatz aufzugreifen. Wichtige Aspekte bei diesem Vorhaben sind neben der Förderung von Identität und lokaler Wettbewerbsfähigkeit eine gemeinnützige Ausrichtung der Projektaktivitäten.

Dieses Coop-Toolkit ist Teil des vierten Work Package (WP4) des Projekts, in dem ein Modelltyp einer Genossenschaft in dem Projektgebiet entwickelt wird. Der Modelltyp wird auch in den vom den Partnern ausgewählten Gebieten erprobt (Siehe Deliverable D.4.01, WP4, „Bericht zu den Ergebnissen der Indikatoren und der Auswahl der Gemeindegebiete“).<sup>4</sup>

## II Zweck des Coop-Toolkit

Der Hauptzweck dieses Coop-Toolkit ist es, Akteuren, die anstreben, bestimmte Ziele durch genossenschaftliches Handeln im Rahmen des ID-Coop Projekts zu erreichen, eine Hilfestellung für das Angehen der Aktivitäten an die Hand zu geben. Das Toolkit soll die Akteure auf ihrem Weg von der Konkretisierung von Ideen, über Planungen und Implementierung durch die Projektphasen begleiten. Vor dem besonderen Hintergrund des ID-Coop Projekts widmet dieses Toolkit der Vorstellung von innovativen Beispielen genossenschaftlichen Handelns sowie der Strategieentwicklung besonders viel Aufmerksamkeit. Damit möchte das Toolkit inspirieren und die Potentiale, die mit der Vielfalt des genossenschaftlichen Handelns einhergehen, aufzeigen. Die ausgewählten Projektbeispiele, auf die in Kapitel 4.1 näher eingegangen wird, sollen verdeutlichen, dass ein organisationstechnisches Modell mit Tradition wie die Genossenschaft sehr gut geeignet sein kann, innovative Ideen in einer Reihe von Handlungsfeldern, die u.a. Kultur, Soziales, Wirtschaft und Kommunalentwicklung einschließt, umzusetzen. Wert wird dabei auf die praxisnahe Vermittlung der Erfahrungen mit genossenschaftlichem Handeln gelegt. Somit wird an der Modelltyp einer Genossenschaft nicht schlicht theoretisch hergeleitet,

---

<sup>1</sup> Hauptautorin des Textes: Dr. Doris Marquardt. Zu der Forschung haben auch die Wissenschaftler Riccardo Brozzi, Andrea Omizzolo, Alice Engl und Lisa Ellemunter beigetragen. Die Autoren möchten jenen danken, die sich für Interviews zu Verfügung gestellt haben und jenen Autoren der Berichte zur Verwirklichung von Genossenschaften. Ohne diese Beiträge würde das Toolkit keine so weitreichende praktische Relevanz aufweisen.

<sup>2</sup> ID-Coop steht für „*Identität und Genossenschaftswesen*“. Für eine detaillierte Projektbeschreibung und weiterführende Informationen zum Projekt, siehe <http://www.id-coop.eu/de/projekt/Pages/Activities.aspx>.

<sup>3</sup> Für weiterführende Informationen zu dem Jahr der Genossenschaften, siehe <http://social.un.org/coopsyear/>, Letzter Zugriff: 22.01.2014.

<sup>4</sup> Dieses Deliverable ist unter dem folgenden Link erhältlich: [http://www.id-coop.eu/en/Documents/Deliverable\\_4.01\\_Bericht%20Ergebnissen%20Indikatoren%20und%20Auswahl%20Gemeindegebiete.pdf](http://www.id-coop.eu/en/Documents/Deliverable_4.01_Bericht%20Ergebnissen%20Indikatoren%20und%20Auswahl%20Gemeindegebiete.pdf)

sondern dieses den genossenschaftsgründungsfreudigen Akteuren als umsetzungsorientiertes Toolkit vermittelt. Darüber hinaus soll das Toolkit nicht nur potentielle Leiter entsprechender Projekte ansprechen, sondern auch generell potentielle Genossenschaftsmitglieder und Personen, „die etwas gemeinschaftlich bewegen wollen“.

Durch die Schwerpunktsetzung auf die Vorstellung von Projektbeispielen wie auch durch die Erörterung der Frage, ob die Rechtsform der Genossenschaft für die Realisierung jeder unternehmerischen Projektidee die beste Wahl ist, hebt sich dieses Toolkit von anderen Leitfäden zur Genossenschaftsgründung ab. Das Toolkit baut z.T. auf andere Leitfäden, von denen insbesondere zum Jahr der Genossenschaften einige sehr handliche mit verschiedenen Themenschwerpunkten herausgegeben wurden, auf und versucht diese konstruktiv für die Entwicklung eines Modelltyps einer Genossenschaft im Rahmen des ID-Coop Projekts zu ergänzen.

Vor dem Hintergrund der transnationalen Ausrichtung des ID-Coop Projekts wird in diesem Bericht dem im Jahr 2006 eingeführten Model der Europäischen Genossenschaft und ersten Erfahrungen, die damit gewonnen wurden, besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

### III Gebrauch des Coop-Toolkit

Das Coop-Toolkit beginnt mit einem kurzen Überblick über die Bedeutung kooperativen Handelns und des Genossenschaftswesens. Daraufaufgehend werden praxisnah schrittweise der Aufbau von Genossenschaften und insbesondere die Strategieentwicklung durchgespielt. Weniger Aufmerksamkeit erfährt das Genossenschaftsrecht, welches länderspezifisch ist und zudem bereits von den anderen Deliverables des ID-Coop Projekts, die sich auf Italien und Österreich konzentrieren, abgedeckt ist (Siehe Deliverables D.5.01, WP5, Leitfaden zu rechtlichen Anforderungen für die Gründung/Anpassung von Genossenschaften in Italien und Österreich, und D.5.02 Handbuch zur Funktionsweise der Genossenschaften).<sup>5</sup> Dennoch ist an dieser Stelle darauf hinzuweisen, dass für die Kapitel 3.3 und Kapitel 6 die deutsche und die italienische Version dieses Toolkit variieren und jeweils an die rechtlichen Rahmenbedingungen in Österreich und Italien angepasst sind.

Kernstück des Toolkit sind die Vorstellung innovativer Ansätze zum genossenschaftlichen Handeln in Kapitel 4.1, sowie die darauf aufbauend die Darstellung der „Lessons learnt“, also der Schlussfolgerungen, die aus den in den Projektbeispielen gemachten Erfahrungen, für das ID-Coop Projekt und für andere potentielle Genossenschaftsgründer gezogen werden können.

Kapitel 5 widmet den für das ID-Coop Projekt besonders relevanten Themen „Identität“ und „Gemeinnützigkeit“ besondere Aufmerksamkeit. Die Schritte des Prozesses der Etablierung einer Genossenschaft werden dann zusammenfassend modellhaft in Kapitel 7 reflektiert (zudem, siehe Deliverables D.5.01, WP5, Leitfaden zu rechtlichen Anforderungen für die Gründung/Anpassung von Genossenschaften in Italien und Österreich).

Am Ende des Toolkit lassen sich ein Sachregister, ein Set von Frequently Asked Questions (FAQs) mit korrespondierenden Antworten sowie eine Liste mit weiterführenden Links und Materialien wie Mustersatzungen und wichtigen Adressen finden.

---

<sup>5</sup> Auch diese Deliverables sind online unter dem folgenden Link erhältlich: <http://www.id-coop.eu/de/Pages/Downloads.aspx>

Auch wenn das Toolkit, wie auch die anderen Deliverables, sehr auf die Stimulation endogener Prozesse und Entwicklung der Genossenschaften ausgerichtet ist, wird klar indiziert, bei welchen Problemstellungen es ratsam ist, auf externe Expertise zurückzugreifen.

## 1 Kooperation - Warum?

Kooperation ist ein sozialer Prozess, bei dem Individuen zusammenarbeiten, um Ziele gemeinsam zu erreichen (Tchami 2007). Spuren von Kooperation lassen sich durchweg durch die Menschengeschichte finden (*ibid.*).

Doch warum kooperieren Menschen? Eine Hauptursache ist eine Bedrohung oder zumindest ein Problem, die von einem allein nur schwer oder gar nicht bewältigt werden kann. Positiv gefasst, Kooperation führt zu Synergien, die wiederum zu größerer Effektivität (bei komplementären Ressourcen) und/ oder größerer Effizienz führen. Konkrete Beispiele sind das Erreichen einer kritischen Masse, die Reduktion von Transaktionskosten oder die Bereitstellung eines breiteren Angebots an Dienstleistungen.

Doch da Kooperation ein sozialer Prozess ist, sind ihre Effekte nicht nur materieller Natur, sondern durch Interaktionen werden auch spirituelle und kulturelle Werte geteilt und entwickelt, was zum Beispiel zu der Herausbildung einer gemeinsamen Identität und sozialer Stärke führen kann. Weitere Effekte von Kooperation werden im Laufe dieses Toolkit offensichtlich werden.

Zwei Aspekte sind an dieser Stelle jedoch noch hervorzuheben: 1) Eine Prämisse für Kooperation ist Vertrauen. Bei einer bestimmten Qualität (und von Vertrauen gekennzeichnet) können sich Akteursbeziehungen in der Bildung von Sozialkapital, das den Akteuren einen weiteren Handlungsspielraum und so auch Kooperation ermöglicht, niederschlagen. 2) Kollektives Handeln führt zu sozialer Kontrolle, die dann wiederum das Verhalten des Einzelnen in einer Gruppe beeinflusst. Soziale Kontrolle spielt z.B. eine wichtige Rolle beim Praktizieren von Normen wie auch beim Aufbau von Vertrauen.<sup>6</sup>

Mit der Herausbildung des Genossenschaftswesens wurde die Idee der Kooperation verfeinert und sie wird in einer speziellen Form angewendet, die im folgenden Unterkapitel näher dargestellt werden soll.

---

<sup>6</sup> Für weitere Ausführungen zu Sozialkapital und soziale Kontrolle siehe Marquardt (2013).

## 2 Genossenschaften – ein Überblick

### 2.1 Genossenschaftliche Grundsätze

International anerkannten Definitionen folgend ist eine Genossenschaft eine selbständige Vereinigung von Personen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenschließen, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Vorstellungen in einem im Gemeinschaftseigentum befindlichen und demokratisch geleitetem Unternehmen zu verwirklichen. (Vgl. z.B. EWSA 2012; ZDKG 2013) Aus betriebswirtschaftlicher Perspektive kann die Genossenschaft als ein Unternehmen betrachtet werden, das die Interessen der Mitglieder fördert, wobei jedes Mitglied zugleich Eigentümer und Geschäftspartner des Unternehmens ist und somit unmittelbar von den Leistungen seiner Genossenschaft profitiert (vgl. KNR 2013).

Wichtig ist hervorzuheben, dass bei einem genossenschaftlichen Unternehmen der Mensch im Mittelpunkt steht (EWSA 2012). Weiterhin wird die genossenschaftliche Identität durch Werte wie Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit, Solidarität, Transparenz und soziale Verantwortung gestärkt. Der Internationale Genossenschaftsbund (IGB) hat im Jahr sieben Prinzipien für die Tätigkeiten von Genossenschaften festgelegt; sie sollen helfen, die genossenschaftlichen Werte in der Praxis zum Ausdruck zu bringen<sup>7</sup>:

#### 1. *Freiwillige und offene Mitgliedschaft*

Genossenschaften sind Organisationen auf freiwilliger Basis, die jedem offen stehen, der ihre Dienste in Anspruch nehmen kann und der bereit ist, die mit der Mitgliedschaft verbundenen Verantwortungen zu akzeptieren.

#### 2. *Demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder*

Entscheidungsfindung in Genossenschaft erfolgt demokratisch nach dem Prinzip „Eine Person/ ein Mitglied, eine Stimme“. Gewählte Vertreter sind der Gesamtheit der Mitglieder rechenschaftspflichtig.

#### 3. *Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder*

Mitglieder zahlen zu gleichermaßen Kapital in ihre Genossenschaft ein, über das sie eine demokratische Kontrolle ausüben. Zumindest ein Teil der Rücklagen verbleibt in der Regel im gemeinschaftlichen Eigentum der Genossenschaft. Die Mitglieder erhalten einen begrenzten Ausgleich, wenn überhaupt, für das von ihnen gezeichnete Kapital, dessen Einzahlung Grundbedingung für die Mitgliedschaft ist. Erträge werden für einen oder mehrere der folgenden Zwecke verwendet: Weiterentwicklung der Genossenschaft, Begünstigung der Einzelmitglieder im Verhältnis zu der von diesen für die Genossenschaft erbrachten Leistungen und Förderung anderer, von den Mitgliedern beschlossener Aktivitäten.

---

<sup>7</sup> Für die englische Originalfassung, siehe ICA (o.J.). Die Erläuterung der Grundsätze ist in Anlehnung an die Auslegung des Internationalen Genossenschaftsverbands sowie des Zentralverbands Deutscher Konsumgesellschaften (ZDKG 2013) formuliert.

#### *4. Autonomie und Unabhängigkeit*

Genossenschaften sind autonome Selbsthilfe-Organisationen, die von ihren Mitgliedern kontrolliert werden. Vereinbarungen mit Dritten oder Aufnahme von Fremdkapital erfolgen unter demokratischer Kontrolle durch die Mitglieder und unter der Gewährleistung des Fortbestands der genossenschaftlichen Autonomie.

#### *5. Ausbildung, Fortbildung und Information*

Genossenschaften gewährleisten Aus- und Fortbildung ihrer Mitglieder, ihrer gewählten Vertreter, ihrer Geschäftsführer und Angestellten, so dass diese zur Fortentwicklung ihrer Genossenschaft wirksam beitragen können. Darüber hinaus informieren sie die Öffentlichkeit - besonders die Jugend und meinungsbildenden Multiplikatoren - über Art und Vorzüge von kooperativem Handeln.

#### *6. Kooperation mit anderen Genossenschaften*

Genossenschaften dienen den Interessen ihrer Mitglieder und stärken die Genossenschaftsbewegung besonders effektiv durch Kooperation mit lokalen, regionalen, nationalen und internationalen [genossenschaftlichen] Strukturen.

#### *7. Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft*

Durch die von ihren Mitgliedern beschlossene Politik arbeiten die Genossenschaften an der nachhaltigen Entwicklung ihrer Gemeinschaften.

Der Grad und die Art der Umsetzung der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in den nationalen Gesetzgebungen variiert sehr stark. Ein Review von Rechtsformen und ein Blick auf die Vielfalt der Arten von Genossenschaften im folgenden Unterkapitel führt zu der Schlussfolgerung, dass sich genossenschaftliche Identität einer Organisation nicht an der Rechtsform per se festmachen lässt (siehe Münkner 2006).<sup>8</sup> Folglich ist es in der Hand der (potentiellen) Genossenschaftler diese Werte und Prinzipien in der Satzung der eigenen Genossenschaft zu verankern (für ein Beispiel siehe Kapitel 9) und diese später auch langfristig zu praktizieren (vgl. Kapitel 3.4).

---

<sup>8</sup> Münkner (2006) diskutiert hier z.B. die Demutalisierung, d.h. die Aufhebung des Grundsatzes der Unteilbarkeit des kollektiven Vermögens, die sich vermehrt im heutigen Genossenschaftswesen zeigt. Ursprünglich sollte der Unteilbarkeitsgrundsatz u.a. dadurch praktiziert werden, dass Reserven nicht an ausscheidende Mitglieder verteilt werden dürfen und dass im Falle von Auflösung der Genossenschaft, das Kapital anderen Genossenschaften oder Genossenschaftsverbänden zu Gute kommt.

## 2.2 Formen von Genossenschaften

Die Vielfalt im Genossenschaftswesen ist groß und Genossenschaften lassen sich nach verschiedenen Kriterien in Klassen zusammenfassen. Münkner (2006, SS. 11) unterscheidet zunächst zwischen drei allgemeinen Typen von Genossenschaften:

- 1) **Reine Wirtschaftsstrukturen** mit kommerzieller Ausrichtung, bei denen Wachstum, professionelles Management und Wettbewerbsfähigkeit im Vordergrund stehen mit der Tendenz zur Angleichung an Kapitalgesellschaften;
- 2) **Integrierte Systeme**, bei denen Mitgliederwirtschaften solche Funktionen an den Gemeinschaftsbetrieb/ die Genossenschaft ausgliedern, die im eigenen Betrieb weniger gut und nur zu höheren Kosten erfüllt werden können.
- 3) **Soziale Genossenschaften**, die soziale Zwecke mit wirtschaftlichen Mitteln zu erreichen suchen; Mitglieder verbindet ein sozialer Auftrag und soziale Verantwortung.

Von dieser Typisierung fast unberührt können Genossenschaften in zahlreichen **Handlungsfeldern** aktiv sein; Beispiele sind:

- **Landwirtschaftliche Genossenschaften**, bei denen Mitglieder insbesondere von Skaleneffekten profitieren;
- **Konsumgenossenschaften**, bei denen Konsumenten Produkte bestimmter Qualität gemeinsamen zu besseren Preisen erwerben;
- **Arbeitergenossenschaften**, durch deren Gründung Arbeitnehmer am Management des Unternehmens teilhaben können und faire Entlohnung aushandeln können;
- **Wohnungsgenossenschaften**, bei denen die Mitglieder gemeinsamen einen Stock an Wohnraum unterhalten;
- **Kreditgenossenschaften**, dazu zählen einige Privatbanken und Sparkassen, bei denen Sparen und Leihen durch Mitglieder zu vergleichbaren Konditionen erfolgt, d.h. durch ihre Mitgliedschaft und Beiträge erhalten Akteure Kredite bei Bedarf zu sehr günstigen Konditionen.<sup>9</sup>

Neben diesen klassischen Beispielen, gibt es eine Reihe von Sonderformen: die Unternehmensnachfolgen können durch die Gründung einer Genossenschaft durch die Arbeitnehmer gesichert werden oder Freiberufler schließen sich in einer Genossenschaft zusammen, um Aufgaben zu delegieren, für die sie im Alltagsgeschäft keine Zeit bleibt (Unternehmenskooperationen) (ZDKG 2013).

Mitglieder in Genossenschaften können **natürliche** und **juristische Personen** sein. Unabhängig davon kann man Genossenschaften in drei Kategorien der **Interessen ihrer Mitglieder/** Besitzer einteilen (vgl. z.B. EK 2001):

- 1) **Verbrauchergenossenschaften**, bei denen die Konsumenten/Verbraucher oder Abnehmer von Dienstleistungen die Genossenschaft besitzen;

---

<sup>9</sup> Für eine ausführliche Darstellung der Funktionsweise von Kreditgenossenschaften, siehe z.B. das Gabler Wirtschaftslexikon (2013). Es ist an dieser Stelle zu erwähnen, dass viele Banken, die ursprünglich ausschließlich dem Ansatz einer Kreditgenossenschaft folgten, ihr Handlungsfeld um Geschäfte mit Nicht-Mitgliedern erweitert haben, so dass man mit vielen Sparkassen, die in diesem Kontext entstanden sind, nicht mehr die Idee einer Kreditgenossenschaft verbindet.

- 2) **Produzentengenossenschaften**, bei denen Produzenten eines bestimmten Produkts oder Dienstleistung für Marketing- oder Weiterproduktionszwecke oder für den gemeinsamen Kauf von Produktionsmitteln kooperieren;
- 3) **Arbeitnehmergenossenschaften**, bei denen die Angestellten eines Unternehmens die Genossenschaft halten.

Ein Beispiel für **Multi-Stakeholder Genossenschaft**, deren Mitgliedschaft sich aus verschiedenen Gruppen zusammensetzt, sind Sozialgenossenschaften mit Fördermitgliedern, aktiv mit wirkenden Empfängern von Förderleistungen oder auch öffentlichen Einrichtungen als Geldgeber/Förderinstitutionen in der Mitgliedschaft.<sup>10</sup>

Weiterführend kann noch zwischen Genossenschaften erster und zweiter Ebene (manchmal auch noch dritter Ebene) differenziert werden. Während sich Genossenschaften erster Ebene aus natürlichen und juristischen Personen zusammensetzen, verbinden Genossenschaften zweiter Ebene Genossenschaften erster Ebene, meist in bestimmten Handlungsfeldern, um für die Mitglieder Dienstleistungen (wie z.B. Verkauf, Weiterbildung, Werbeaktivitäten) zentral bereitzustellen.

### 2.3 Die Europäische Genossenschaft - *Societa Cooperativa Europaea* (SCE)

Eine besondere Form der Genossenschaft soll aufgrund des transnationalen Charakters des ID-Coop Projekts noch vorgestellt werden - die **Europäische Genossenschaft**. Sie wurde mit der Verabschiedung der Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft – SCE (*Societa Cooperativa Europaea*) (VO EG 1435/2003) im Jahr 2003 eingeführt. Der lange Weg bis zur Einführung der Europäischen Genossenschaft ist in Münkner (2006) ausführlich dargestellt. Zusammengefasst, lässt er sich auf Initiativen verschiedener Genossenschaftsverbände seit den 60er Jahren sowie die schrittweise Anerkennungen der Leistungen von Genossenschaften in den verschiedenen Handlungsfeldern auf europäischer Ebene zurückführen (VO EG 1435/2003; EP 2013; Münkner 2006). Hauptgrund für die Bemühungen der europäischen Organisationen schließlich, ist das Erkennen, dass es einer Rechtsform bedarf, die länderübergreifendes Handeln in genossenschaftlicher Form ermöglicht, da die Vollendung eines gemeinschaftlichen Binnenmarktes sich nicht nur durch eine Abbau von Handelsschranken erreichen lässt, sondern es dafür auch einen Rahmen für gemeinschaftliche Wirtschaftsaktivitäten bedarf (vgl. VO EG 1435/2003). Die bereits eingeführten transnational ausgerichteten Rechtsformen, die Europäische Gesellschaft und die Europäische Wirtschaftliche Interessensvereinigung, wurden als unzureichend angesehen, um transnationales genossenschaftsähnliches Handeln adäquat zu praktizieren (*ibid.*). Die Europäische Genossenschaft soll dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit genossenschaftlichen Wirtschaftens in Europa zu fördern und es Genossenschaften ermöglichen, im Ausland Geschäftsoptionen zu nutzen, ohne dafür kosten- und zeitaufwendig ein Netz nationaler Tochterorganisationen aufzubauen (IHK o.J.). Nach Umsetzung der Verordnung 1435/2003 der Europäischen Union (EU) in nationales Recht kann die Europäische Genossenschaft in der Regel seit August 2006 gegründet werden. Das Genossenschaftsrecht der jeweiligen Mitgliedstaaten, in denen eine SCE ihren Stammsitz meldet, findet Anwendung, soweit die EU Verordnung 1435/2003 selbst keine

---

<sup>10</sup> Für weitere Ausführungen zu Multi-Stakeholder Genossenschaften, siehe CDC (o.J.) und Kapitel 3.2 und Anhang C.

Regelungen trifft; Mitgliedstaaten können auch über auf europäischer Ebene vorgegebene Mindestanforderungen hinausgehen.<sup>11</sup>

Eine Europäische Genossenschaft hat die Rechtspersönlichkeit einer Gesellschaft privaten Rechts, deren Hauptzweck es ist, den Bedarf der Mitglieder zu decken und/oder deren wirtschaftlichen und/oder sozialen Tätigkeiten zu fördern. Sie kann durch Neugründung, Zusammenschluss/Verschmelzung von Unternehmen oder Umwandlung von Unternehmen gebildet werden.

Für die Gründung einer SCE sind mindestens fünf natürliche Personen oder zwei juristische Personen erforderlich oder eine Kombination von beiden, wobei die Mitglieder aus mindestens zwei Mitgliedsstaaten kommen müssen. Der Sitz der Gesellschaft muss in dem EU Mitgliedstaat liegen, in dem sich die Hauptverwaltung der SCE befindet. Gründungen und Löschungen Europäischer Genossenschaften werden im Amtsblatt der Europäischen Union veröffentlicht.

Des Weiteren ist eine Mindestkapitaleinlage von 30.000 Euro (VO EG 1435/2003, Art. 3 Abs. 2) Voraussetzung für die Gründung einer SCE. Ein besonderes Charakteristikum der SCE ist, dass die Vergabe von Anteilen ohne Stimmrecht (investive Anteile) möglich ist. Hinzukommt, dass abweichend von dem klassischen genossenschaftlichen Modell mit dem Grundsatz der Gleichheit aller Mitglieder, die europäische Gesetzgebung das Prinzip „Ein Mitglied, eine Stimme“ nicht als verbindlich aufgreift (Münkner 2006) und die Option besteht, Mitgliederkategorien mit unterschiedlichen Rechten zu bilden.<sup>12</sup>

Es ist hervorzuheben, dass viele Aspekte, wie z.B. der Austritt von Mitgliedern oder Details zur Auflösung und zur Steuerpflicht der Genossenschaft, dem jeweils anzuwendenden nationalen Genossenschaftsrecht folgen; insbesondere dass steuerrechtliche Rahmenbedingungen nach nationalem Recht geregelt werden, mag eine entscheidende Determinante für die Herausbildung von SCEs und deren Ansiedlungsort sein.

---

<sup>11</sup> Für die Erörterung der Umsetzung der EU Verordnung 1435/2003 ins österreichische Recht siehe Reiner und Rößl (2010); gesetzliche Grundlage bildet das GenRAeG 2006 veröffentlicht im *Bundesgesetzblatt*, BGBl I No 104/2006. In Italien wurde die Verordnung sehr verspätet im Jahr 2011 in nationales Recht umgesetzt (vgl. Fici 2010, EK 2012).

<sup>12</sup> Aus Sicht Münkners (2006) ist die wichtigste Abweichung von der europäischen Genossenschaftstradition, insbesondere von dem Identitätsprinzip die Zulässigkeit von nicht-nutzenden Mitgliedern als Fördermitglieder oder Investorenmitglieder.

### 3 Initiiieren und Betreiben einer Genossenschaft

Nicht nur eine Genossenschaft oder ein genossenschaftsähnliches Projekt sollte in der Praxis von kollektiven Handlungen gekennzeichnet sein, sondern idealer Weise auch der Weg dorthin. Wie es in diesem Kapitel aufgezeigt wird, ist Partizipation im Etablierungsprozess einer Genossenschaft nicht nur für Initiativen mit einem besonderen Fokus auf lokale/regionale Entwicklung wichtig. Dies bringt zwei Herausforderungen mit sich:

- 1) einige Akteure werden davon überzeugt werden müssen, dass von Vorteil ist Entscheidungsbefugnisse zu teilen; und
- 2) Akteure müssen motiviert werden, kontinuierlich zur Entwicklung des Vorhabens beizutragen.

In diesem Kapitel wird der Prozess der Etablierung einer Genossenschaft von der Initiierung bis zur Evaluierung durchgegangen. Dabei werden Aktivitäten, die besonders dazu beitragen den zwei angeführten Herausforderungen zu begegnen, entweder

mit einem \* (Herausforderung 1) oder mit einem \* (Herausforderung 2) hervorgehoben. Während zunächst die Schritte allgemeiner gefasst und mit weiterführenden Überlegungen erörtert werden, sind die einzelnen Schritte des Aufbaus einer Genossenschaft abschließend in Kapitel 7 unter der Berücksichtigung der „lessons learnt“ von anderen Genossenschaften (Kapitel 4.2) modellhaft zusammenfassend dargestellt.

#### 3.1 Erste Schritte

Mögliche Ausgangspunkte für die Etablierung einer Genossenschaft sind

- A) ein Akteur/ eine Gruppe von Akteuren hat eine bestimmte Projektidee, für dessen Realisierung sie das Genossenschaftsmodell für am geeignetsten hält/ in Erwägung zieht;
- B) es liegt ein bestimmtes Problem und/oder Interesse vor, dem durch gemeinschaftliches Handeln begegnet werden soll; oder
- C) Akteure haben vor, eine Genossenschaft zu gründen, wobei die Zielsetzung noch sehr weit gefasst ist; ein Beispiel wäre das Bestreben, die sozioökonomische Entwicklung in einer Region voranzutreiben.

Für diese drei Fälle unterscheiden sich die Abfolge und die Ausgestaltung der „ersten Schritte“, auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung leicht (vgl. Tabelle 1). Bei dem Vorstellen der einzelnen Schritte wird Fall C aufgegriffen, da dessen Eintreten für die im Rahmen des ID-Coop Projekts zu gründenden Pilotgenossenschaften am wahrscheinlichsten ist. In der Realität ist der vermutlich am häufigsten auftretende Ausgangspunkt für eine Genossenschaftsgründung Fall B – ein vorliegendes Problem und/oder Interesse.<sup>13</sup>

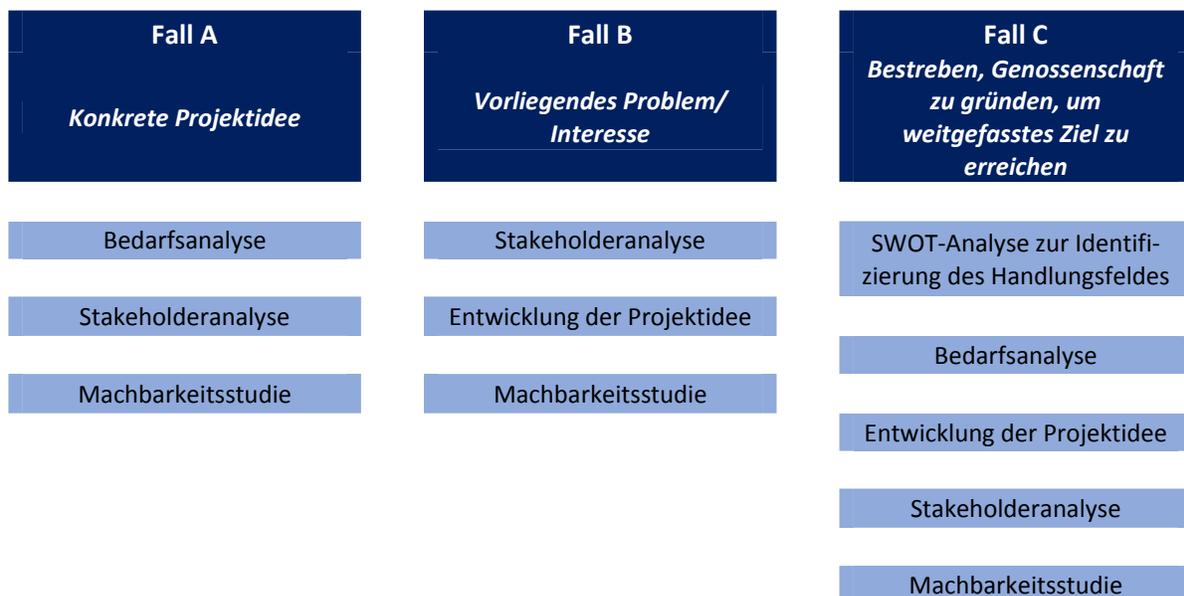
Eine wichtige Voraussetzung für die Schaffung einer effektiven Handlungsstrategie ist die **Erhebung der lokalen Gegebenheiten** (s.a. auch FAO 1998), wobei die thematische Schwerpunktsetzung recht

---

<sup>13</sup> Diese drei Fälle reflektieren nur drei recht klassische Ausgangssituationen, die sich auch noch weiter differenzieren lassen. Ein weiteres Beispiel ist z.B. die extern stimulierte Genossenschaftsgründung, wie es in Entwicklungsprojekten als Hilfsmaßnahme manchmal praktiziert wurde/wird; der Erfolg solchen extern initiierten genossenschaftlichen Handelns wird jedoch hinterfragt (vgl. FAO 1998).

unterschiedlich sein kann. Während bei einem weit gefassten Ziel, wie der Förderung der sozioökonomischen Entwicklung der Region, es ratsam ist, eine detaillierte **SWOT-Analyse**<sup>14</sup>, in der soziale, ökonomische und ökologische Belange berücksichtigt werden, durchzuführen, kann es insbesondere wenn schon eine konkrete Projektidee gegeben ist, wie z.B. der Aufbau einer landwirtschaftlichen Genossenschaft, ausreichend sein, die lokalen Gegebenheiten hinsichtlich der Ausprägung des primären Sektors zu analysieren. Die Identifizierung von Schwächen und Entwicklungspotentialen einer Region erlaubt es, Felder, bei denen Handlungsbedarf besteht und zugleich die Gründung einer Genossenschaft als sinnvoll/vielversprechend erscheint, abzuleiten. Bei diesem Schritt sollte möglichst ein partizipativer Ansatz verfolgt werden; entweder weit partizipativ durch z.B. die Durchführung öffentlicher Foren oder internetgestützte Öffentlichkeitsbeteiligung oder eingeschränkt partizipativ in einer Arbeitsgruppe, zu der Vertreter verschiedener Stakeholdergruppen geladen werden.<sup>15</sup>

**Tabelle 1: Erste Schritte auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung für drei verschiedene Ausgangssituationen**



Quelle: Eigene Darstellung

Sobald sich ein Handlungsfeld für die zugrundeliegende Genossenschaft abzeichnet, sollte auf jeden Fall eine themenspezifische oder themenübergreifende **Bedarfsanalyse** durchgeführt werden. Diese ermöglicht es, auszumachen, an welchen Punkten bei der Entwicklung einer Handlungsstrategie für eine Genossenschaft anzusetzen ist oder zu prüfen, ob eine Projektidee wirklich vielversprechend ist, weil Bedarf an den ins Auge gefassten genossenschaftlichen Aktivitäten besteht.

<sup>14</sup> SWOT steht für Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats. Im Rahmen des WP3 des ID-Coop Projektes wurde bereits für das gesamte Projektgebiet, untergliedert in vier Unterregionen, SWOT-Analysen durchgeführt, um regionale Stärken und Schwächen zu identifizieren (vgl. ID-Coop Bericht „Studien und Set Thematischen Indikatoren D.3.01 & D.3.02“ abrufbar unter <http://www.id-coop.eu/en/Pages/Downloads.aspx>). Je nach Entwicklungspfad der zu gründenden Pilotgenossenschaften kann es sich als konstruktiv erweisen, die vorliegenden SWOT-Analysen für die lokale Ebene zu konkretisieren.

<sup>15</sup> Für ein Beispiel zur Ausgestaltung partizipativer Prozesse im Bereich der lokalen/ regionalen Entwicklung, siehe Marquardt et al. (2010).

Zudem bietet eine Bedarfsanalyse eine erste Grundlage für eine **Stakeholderanalyse**. Eine Stakeholderanalyse dient zunächst der Identifikation von Akteuren, die potentiell Interesse an einer Mitgliedschaft in der zugrundeliegenden Genossenschaft haben könnten. Die weiterführende Relevanz der Stakeholderanalyse für die Entwicklung der strategischen Ausrichtung einer Genossenschaft, wie z.B. durch die Identifizierung möglicher Kunden oder die Einbettung der Genossenschaft in regionale Netzwerke, wird im Verlauf dieses Toolkit noch offensichtlich werden. Beispiele für Stakeholderanalysen, wie Stakeholdermapping nach Kriterien wie „Grad der Betroffenheit“ und „potentielles Interesse“ oder ein Snowballsampling lassen sich in Anhang B finden.

Weiterhin sollten folgende Voraussetzungen für die Gründung einer Genossenschaft gegeben sein oder geschaffen werden:

- eine Gruppe von Personen, die gemeinsame Interessen oder/und gemeinsame Probleme teilen;
- zumindest eine Person hat Führungskompetenzen und zeigt Initiative bzw. treibt die Aktivitäten zur Genossenschaftsgründung voran, kann die Gruppe leiten und dessen Interessen repräsentieren.

Wie diese Voraussetzungen erreicht werden, hängt stark von der Ausgangssituation ab, ob zum Beispiel schon eine Kerngruppe von Akteuren besteht und/ oder ob (weitere) potentielle Mitglieder für die Genossenschaftsgründung gesucht werden. Wenn Bedarf besteht, gilt es im nächsten Schritt also, Akteure zu mobilisieren und als Unterstützer für das Genossenschaftsvorhaben zu gewinnen. Die Ergebnisse der Stakeholderanalyse erlauben es, Akteursgruppen zielgerichtet auf die Idee der Genossenschaftsgründung aufmerksam zu machen.

Um das Interesse von Akteuren, wie auch dann den Einsatz/ das Commitment von Interessierten für den Aufbau der Genossenschaft zu gewinnen, ist es erforderlich, den potentiell von der Gründung der Genossenschaft für den Einzelnen resultierenden Nutzen zu verdeutlichen. Genossenschaftliches Handeln muss als die beste Option für das Angehen des Problems/ Erreichen gemeinsame Interessen erscheinen.

Mitglieder können auf öffentlichen Informationsveranstaltungen, über Social Media oder auch über direkte Ansprache gewonnen werden. Die Wahl des Kommunikationskanals hängt sehr von der Art der geplanten genossenschaftlichen Handlungen ab und auch davon, ob es sich um eine Initiative mit mehr „Top down“ oder mehr „Bottom up“ Charakter handelt. Während bei ersteren regionale/ lokaler Regierungsorganisationen die Genossenschaftsgründung anregen, wird der Begriff „Bottom-up“ für die Beschreibung von Aktivitäten, die von private Einzel- oder Kollektivakteuren ausgehen verwendet. Es ist umstritten, ob es auch für Bottom-up Initiativen vorteilhaft ist, Politiker, die oft auf weite Netzwerke in einer Region zurückgreifen können, als Werbeträger für die geplante genossenschaftliche Handlung zu gewinnen, da es zur Abwendung von Interessenten vom Vorhaben führen kann und Sicherstellung politische Neutralität vorteilhafter sein kann. Hier gilt es, wie wir von den in Kapitel 4.1 vorgestellten Beispielen lernen können, im Einzelfall abzuwägen. Andere mögliche Multiplikatoren können lokale/ regionale Unternehmen oder soziale Organisationen sein (für weitere Beispiele siehe Kapitel 4.1).



### **Tipp 1\***

#### **Gewinnen von Mitgliedern und Commitment**

*Die Input-Out-Balance der angestrebten genossenschaftlichen Handlungen muss für Akteure ersichtlich werden, um sie und ihr Engagement für die Initiative zu gewinnen.*

Für die Sicherstellung eines **gemeinsamen Verständnisses** der Initiative und des zugrundeliegenden Problems/Interesses und/ oder die Weiterentwicklung der ersten Idee sollte ein erstes Treffen/ ein Workshop angesetzt werden.<sup>16</sup> Dieser Schritt geht meist fließend in die Phase der Strategieentwicklung, die Gegenstand des Kapitels 3.3 ist, über.

## **3.2 Strategieentwicklung**

### *3.2.1 Herleitung der Strategie*

Sobald sich eine Gruppe potentieller Genossenschaftsmitglieder gefunden hat, sollte sie eine genossenschaftliche Vorgehensstrategie entwickeln und, wie erwähnt, kann sie das in Form eines Workshops machen. Hauptziel sollte es dabei sein, die **Interessen der Akteure** abzustecken und eine klare Antwort auf folgende Fragen herauszuarbeiten:

*Was sind die gemeinsamen Interessen der Akteure bei der Formierung einer Genossenschaft?\**

*Was ist der Zweck/ das Hauptziel der genossenschaftlichen Unternehmung?\**

Weiterhin sollten folgende Punkte diskutiert werden:

*Was sollen die Handlungsfelder und Aktivitäten der Genossenschaft sein?*

*Soll es Angebote/Dienstleistungen für genossenschafts-externe Akteure geben?*

Sollte auf dem Workshop, die Motivation der Akteure nachlassen, ist es ratsam, die folgende Frage aufzugreifen:<sup>17</sup>

*Was sind Vorteile, die für die Mitglieder aus der Genossenschaftsgründung resultieren?\**

<sup>16</sup> Im Rahmen des ID-Coop Projekts ist vorgesehen, in den Pilotregionen Workshops zu Fragen zu Genossenschaftsneugründungen, Änderungen von Genossenschaften, Transformation oder auch zu der Umwandlung bestehender Organisationen anderer Rechtsnatur zu Genossenschaften, durchzuführen.

<sup>17</sup> Dieser Schritt kann zusammen mit der Erarbeitung einer Mitgliederklassifizierung (vgl. Kapitel 3.3 und Anhang C) auf die am Ende dieses Kapitels eingegangen wird, abgehandelt werden.



### **Tipp 2**

#### **Ausgestaltung von Arbeitstreffen/ Workshops**

*Alle Workshops/ Arbeitsgruppentreffen /Foren im größeren Kreis sollten - um effektiv zu sein - sich auf das konzentrieren, was die (potentiellen) Genossenschaftsmitglieder für wichtig halten, was sie zu wissen brauchen, anstelle alle Aspekte zu einem bestimmten Thema zu präsentieren. In der Regel haben die Akteure nicht die Zeit und das Interesse für sie irrelevanten Themen Aufmerksamkeit zu widmen. Wenn sie zu den Treffen aktiv beitragen sollen, ist es wichtig, ihnen die unmittelbaren Vorteile ihres Beitrags zur Ausgestaltung der Genossenschaftsstrategie vor Augen zu führen. (FAO 1998)*

Die Gründung einer Genossenschaft macht es nicht nur bei wirtschaftlicher Ausrichtung der geplanten Aktivitäten der Genossenschaft, sondern auch für z.B. für Sozialgenossenschaften oder kulturell ausgerichtete Genossenschaften erforderlich, eine Art **Businessplan** zu entwickeln. Auch wenn vielleicht nicht alle Akteure in die Details unternehmensstrategischer Planungen involviert sind (vgl. Tipp 2) und parallel im kleinen Kreis oder von Experten eine **Machbarkeitsstudie** erarbeitet wird, sollten einige **Fragen zu den Bereichen Finanzierung**, ggf. **Marketing** und **Management** gemeinschaftlich (ggf. vor dem Hintergrund der Ergebnisse der Machbarkeitsstudie) diskutiert werden:

#### Finanzierung

- *Welchen Kapitalstock bedarf es zur Absicherung der Unternehmung?*
- *Wie viele Personen zeigen Interesse an einer Mitgliedschaft, was wäre folglich ein geeigneter Wert für einen Genossenschaftsanteils?*
- *Würde der angesetzte Wert für einen Genossenschaftsanteil potentielle Mitglieder von einer Mitgliedschaft ausschließen?*
- *Können Eigenleistungen/ andere Leistungen als Einlage angerechnet werden?*
- *Sollen Genossenschaftsmitglieder Ermäßigungen auf Dienstleistungen der Genossenschaft erhalten?*
- *Welche laufende Kosten sind zu erwarten – was ist z.B. der Bedarf an Büro- und Lagerräumen und Personal; in wie weit wird Personalbedarf durch ehrenamtliche Tätigkeiten gedeckt?*

#### Marketing (wenn für die geplante genossenschaftliche Handlung relevant)

- *Welche Stakeholdergruppen formen die potentielle Kundschaft der Genossenschaft?*
- *Gibt es konkurrierende Unternehmen in der Branche (in der Region)?*

#### Management

- *Soll das Management der Genossenschaft auf ehrenamtlicher Basis erfolgen?*
- *Sollen die für das Management verantwortlichen Personen gewählt werden?*
- *Welche Kompetenzen/ Qualifikationen sind für das Management der Genossenschaft erforderlich?*

Aus den Beispielen für genossenschaftliches Handeln in Kapitel 4.1 werden sich Vor- und Nachteile einer mehr oder weniger profitorientierten Handlungsstrategie, die auch für sozial- und kulturell- ausgerichtete Genossenschaften interessant sein kann, und einer sektorübergreifenden Strategie hervorgehen und in Kapitel 4.2 zusammengefasst. Auf rechtliche Bestimmungen zu Finanzierungsmodellen einer Genossenschaft wird in Kapitel 6 eingegangen.



### **Tipp 3**

#### ***Trotz Begeisterung und Eifer seriöse Unternehmungsgründung nicht aus den Augen verlieren***

*Es ist definitiv positiv zu bewerten, wenn begeisterte Akteure übereifrig die Gründung einer Genossenschaft publik machen und Mitglieder gewinnen wollen. Ambitionen von Promotoren müssen manchmal vorsichtig in wenig gebremst werden, denn Akteuren müssen auch daran erinnert werden, dass sie ein Unternehmen gründen, was mit entsprechender Sorgfalt zu geschehen hat, ein wenig Zeit in Anspruch nimmt, und mit dem Tragen unternehmerischer Verantwortung verbunden ist.*

Zum Abschluss des Workshops/ der Workshops sollte endgültig geprüft werden, ob unter Berücksichtigung aller Ziele und der Vorüberlegungen zur Finanzierung und Management, die Genossenschaft wirklich die günstigste Rechtsform für die Realisierung der angestrebten genossenschaftlichen Handlungen erscheint, bevor mit der Ausgestaltung der Satzung für eine Genossenschaft begonnen wird.<sup>18</sup> Hilfe für diese Einschätzung geben die in den folgenden Kapiteln bereitgestellten Informationen und Erfahrungen.

### *3.2.2 Ausformulierung der strategischen Elemente der Satzung*

Die Ergebnisse der Diskussionen müssen satzungsreif schriftlich niedergelegt werden, wobei die Zielsetzung einer Genossenschaft nur einen Teil der Satzung formt; andere wesentliche Gegenstände sind die Governance- und Managementstrukturen (vgl. Kapitel 3.3). Generell wird das wortgenaue Ausformulieren einer Satzung auf Grundlage der Diskussionsergebnisse von einer kleinen Gruppe vorgenommen werden müssen, wobei z.T. auf verschiedene Modelle von Mustersatzungen, die von nationalen Organisationen bereitgestellt werden (siehe Kapitel 9), zurückgegriffen werden kann. In anderen Fällen, wie in Italien, sind die Voraussetzungen, die in den Statuen einzufügen sind, von den Rechtsnormen vorgegeben (Siehe Deliverable D.5.01, WP5, Leitfaden zu rechtlichen Anforderungen für die Gründung/ Anpassung von Genossenschaften in Italien und Österreich).

Die Auswahl einer Mustersatzung sollte nach sorgfältigem Studium der Gegenstände Kapitels 3.3 erfolgen, da die Gründergruppe erst dann in der Lage ist, die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten von Organisationsstrukturen, die in den einzelnen Mustersatzungen vorgeschlagen werden, abzuschätzen und abzuwägen, welche für ihre Projektidee unter der gegebenen Akteurskonstellation, Ressourcen und Zielstellungen am geeignetsten erscheint.

---

<sup>18</sup> Im Rahmen des ID-Coop Projekts entfällt diese Rechtsformenprüfung, da die Gründung einer Genossenschaft ein fest fixiertes Ziel des Projekts ist. Da die Gründungen der Pilotgenossenschaften extern fachlich begleitet werden, ist davon auszugehen, dass die Ideen für genossenschaftliches Handeln der lokalen Akteure ggf. so angepasst werden, dass sie im Einklang mit den Anforderungen, die mit der Rechtsform der Genossenschaft einhergehen, stehen.



#### **Tipp 4**

##### **Vorsicht beim Rückgriff auf Mustersatzungen**

*Bei der Gründung neuer Genossenschaften wird häufig auf Mustersatzungen zurückgegriffen, ohne diese abschnittsweise mit den involvierten Akteuren durchzugehen und zu diskutieren, was dazu führt, dass die Mitglieder nicht alle Aussagen der Satzung verstehen oder nicht abwägen, ob in der Mustersatzung angeführten Bestimmungen für ihre Genossenschaft überhaupt relevant sind. Dies kann dazu führen, dass Mitglieder die Genossenschaft nach ihrem eigenen Stil und Verständnis und zu Gunsten bestimmter Interessen betreiben, während andere Mitglieder unzufrieden mit der Art der Implementierung der ursprünglichen Projektidee sind, und sich von der Genossenschaft abwenden. (FAO 1998)*

Kernstücke, der Satzung, die genossenschaftsspezifisch sind, und die Identität einer Genossenschaft formen, sind die Paragraphen zu den **Zielen** und der **Mitgliedschaft** der Genossenschaft. Die Ziele der Genossenschaft, sollten die gemeinsamen Interessen der Gründungsmitglieder reflektieren. Es ist oft vorteilhaft, ein klares Oberziele zu setzen, dem sich weitere Ziele unterordnen (für ein Beispiel, siehe Anhang C). Generell ist es bei der Zielformulierung wichtig, diese kohärent und widerspruchsfrei zu gestalten. Bei der Zielformulierung gilt es, hinsichtlich Detailtiefe und Konkretisierungsgrad vorsichtig abzuwägen: allgemeiner formulierte Ziele erlauben Flexibilität in den Aktivitäten der Genossenschaft und spätere Anpassung der Handlungsstrategie an sich ändernde Rahmenbedingungen. Während eine weit gefasste Zielstellung tendenziell mehr potentielle Mitglieder anspricht, führt eine sehr konkrete Zielformulierung meist dazu, dass sich weniger Akteure zu der Genossenschaft bekennen. Die in Kapitel 3.2 angeführte Stakeholderanalyse (s.a. Anhang B) hilft bei der Absteckung des gewünschten und des potentiellen Mitgliederkreises.<sup>19</sup>

Eingangs wurden **Multi-Stakeholder Genossenschaften** bereits kurz angesprochen. Manchmal treffen in einer Genossenschaft unterschiedliche Interessengruppen oder Gruppen von Mitgliedern mit unterschiedlichen Rollen zusammen. Beispiele für solche Multi-Stakeholder Genossenschaften sind z.B. solche in denen Förderer und Zufördernde die Mitgliedschaft bilden oder solche, bei denen Produzenten und Konsumenten präsent sind. Möchte man eine Genossenschaft bewusst als eine Multi-Stakeholder Genossenschaft gestalten, sollte man die einzelnen Gruppen hinsichtlich ihres möglichen Beitrags, Nutzen und Interessen gegenüberstellen. Ein Beispiel gibt Anhang C. Lassen sich klar verschiedene Mitgliedsgruppen identifizieren, gilt es, Interessen auszubalancieren und Synergien zu nutzen. In den folgenden Unterkapiteln werden Beispiele angeführt, wie man in der Satzung der Konzeption einer Multi-Stakeholder Genossenschaft gerecht wird.

---

<sup>19</sup> Aus den Beispielen genossenschaftlichen Handelns in Kapitel 4.1 wird hervorgehen, dass es auch Fälle gibt, bei denen in durch die Ausformulierungen in der Satzungen sichergestellt wird, dass einzelne Akteursgruppen einer bestimmten Genossenschaft nicht beitreten können.

### 3.3 Governance- und Managementstrukturen<sup>20</sup>

In diesem Kapitel soll ein kurzer Überblick über die Anforderungen an die Ausgestaltung von Governance- und Managementstrukturen einer Genossenschaft gegeben werden. Es ist an dieser Stelle auf den im Rahmen des WP 5 des ID-Coop Projekts entwickelten Leitfaden zu den rechtlichen Rahmenbedingungen für Genossenschaften<sup>21</sup> zu verweisen, der weiterführend von Genossenschaftsgründern zur Hilfe herangezogen werden sollte/kann (Siehe Deliverable D.5.01, WP5, Leitfaden zu rechtlichen Anforderungen für die Gründung/ Anpassung von Genossenschaften in Italien und Österreich).

#### 3.3.1 Gesetzlich verbindliche und endogen determinierte Strukturen

Bei der Ausgestaltung der Governance- und Managementstrukturen einer Genossenschaft ist zu beachten, dass auf der einen Seite viele Aspekte im jeweilig geltenden nationalen Genossenschaftsrecht vorgegeben sind. Auf der anderen Seite – was bei Zurückgreifen auf Mustersatzungen oft vergessen wird – haben Gründer Spielraum bei der Ausgestaltung der Organisationsstrukturen. Bestimmung zur Funktion einer Genossenschaft in ihrer Satzung sind also nicht weitestgehend extern determiniert, sondern können durchaus endogen durch die Genossenschaftsmitglieder entwickelt werden. Dabei ist für das Ausmaß der Komplexität der Strukturen neben der Größe der Mitgliedschaft und des Finanzrahmens einer Genossenschaft, insbesondere zu diskutieren, welche Rolle die Mitglieder in der Genossenschaft einnehmen sollen – eine mehr passive Rolle ähnlich eines Shareholders oder eine mehr aktive Rolle gekennzeichnet vom persönlichem Beitrag zu den Aktivitäten der Genossenschaft.

#### 3.3.2 Grundaussagen zur Rechtsform der Genossenschaft

Eine Genossenschaft gilt als juristische Person mit Pflichten und Rechten, wie z.B. dem Recht als Vertragspartner zu fungieren. Zweck ist gemäß §1 Genossenschaftsgesetz (GenG) die wirtschaftliche Förderung der Mitglieder; den Förderauftrag erfüllt eine Genossenschaft, wenn sie Leistungen erbringt, sie an ihre Mitglieder weitergibt und gleichzeitig den eigenen Betrieb absichert, um langfristig funktionstüchtig zu bleiben (vgl. Hofinger und Hinteregger 2007). Eine Genossenschaft ist ein Wirtschaftsunternehmen mit besonderen Werten und Prinzipien (vgl. Kapitel 2), folglich kann und sollte eine Genossenschaft durchaus gewinn-orientiert wirtschaften, wenn auch Gewinnmaximierung nicht das Hauptziel darstellt. Es gilt nicht das Prinzip des share-holder-value, sondern des membership-value (Hofinger und Hinteregger 2007).

#### 3.3.3 Mitgliedschaft in einer Genossenschaft

Das österreichische GenG schreibt keine Mindestzahl an Mitgliedern für Genossenschaften vor, d.h. zwei Personen können zusammen eine Genossenschaft gründen. Der Eintritt in eine Genossenschaft ist unkompliziert und aufgrund der hohen Privatautonomie der Satzung ohne Zeit- und Kostenaufwand für natürliche und juristische Personen möglich (Hofinger und Hinteregger 2007). Kriterien für die

---

<sup>20</sup> Einige Angaben in diesem Kapitel zur Rechtsform der Genossenschaft sind bezogen auf die Rahmenbedingungen in Österreich; für entsprechende Ausführungen angepasst an den italienischen Rechtsrahmen, siehe die italienische Fassung dieses Projektberichts.

<sup>21</sup> Die Leitfäden zu den rechtlichen Rahmenbedingungen der Genossenschaftsgründung in Österreich und Italien werden in Kürze unter <http://www.id-coop.eu/en/Pages/Downloads.aspx> bereitgestellt.

Mitgliedschaft sind in Satzung einer Genossenschaft geregelt. Wesentliche Punkte, die in der Satzung bezüglich der Mitgliedschaft abgehandelt werden sollten, sind die folgenden: Erlangung des Mitgliedsstaus; Beendigung der Mitgliedschaft (wobei insbesondere Regelungen zum Transfer der Einlagen des austretenden Mitglieds, bei Tod eines Mitglieds, sowie beim Ausschluss eines Mitglieds getroffen werden müssen); und die Definition der Relation zwischen Mitglied und Genossenschaft in Form von Rechten und Pflichten.

Für die Aufnahme eines Mitglieds genügt in der Regel der Beschluss des Vorstands (und des Aufsichtsrats) und die Zeichnung mindestens eines Genossenschaftsanteils, dessen Wert in der Satzung festgelegt ist. Meist sieht die Satzung die Option der Zeichnung mehrerer Anteile vor.

Das österreichische GenG sieht kein Mindestkapitaleinsatz für Genossenschaften vor; dieses richtet sich nach Zweck und Handlungsfeld der Genossenschaft und wird von den Gründern bestimmt.

Für Genossenschaften gilt das Prinzip der beschränkten Haftung soweit die Satzung nichts Anderes vorgibt; das heißt, Mitglieder können maximal den doppelten Einlagewert verlieren.<sup>22</sup>

In der Satzung sollte genauestens festgehalten werden

- *welche Beiträge der Mitglieder zu der Selbstfinanzierung der Genossenschaft beitragen;*
- *wie zusätzliche Gelder verwendet werden, z.B. Kredite oder Einnahmen;*
- *wie Eigenleistungen der Mitglieder angerechnet werden.*<sup>23</sup>

Nach GenG haben Mitglieder einer Genossenschaft Stimmrecht, das Recht auf die Einberufung einer Generalversammlung (siehe Kapitel 3.3.4) sowie aktives und passives Wahlrecht, wobei nach Satzung weitere Rechte vorgesehen sein können. Entgegen der oft verbreiteten Ansicht ist es erlaubt – soweit sachlich gerechtfertigte Unterschiede bestehen – Mitglieder „ungleich“ zu behandeln (Hofinger and Hinteregger 2007), was sich in der Ausgestaltung des Stimmrechts niederschlägt (vgl. Kapitel 3.3.4 und Tipp 6).



#### **Tipp 5**

##### ***Die Mitgliedschaft – das Rückgrat einer Genossenschaft***

*Genossenschaften sind nur so stark, wie sie ihre Mitglieder machen. Mitglieder müssen sich ihrer doppelten Rolle als Eigentümer und Nutzer der Genossenschaft bewusst sein. Sie müssen die Regeln und Governancestrukturen ihrer Genossenschaft verstehen, um ihre zwei Rollen erfolgreich ausüben können. Daher müssen Angelegenheiten, die die Mitgliedschaft betreffen, mit äußerster Vorsicht gehandelt werden.*

<sup>22</sup> Das Haftungsrisiko von Genossenschaftsmitgliedern ist gering. Geht eine Genossenschaft z.B. in die Insolvenz und ein Mitglied hat Anteile im Wert von 100 Euro gezeichnet, haftet es maximal mit 200 Euro.

<sup>23</sup> Greift man bei dem Punkt Ressourcenverteilung das Beispiel der Multi-Stakeholder Genossenschaft auf, könnte in der Satzung vorgesehen sein, dass Mitglieder die besonders bedürftig sind oder solche, die ihren Anteil in Eigenleistung eingebracht haben, Auszahlungen prioritär und/ oder in materiellen Gütern erhalten, während Dividenden der Mitglieder, die als Förderer anzusehen sind, nicht ausbezahlt werden, sondern z.B. für einen bestimmten Förderzweck verwendet werden. Für weitere Beispiele, siehe CDC (o.J.).

Für den Austritt aus einer Genossenschaft genügt eine formlose Kündigung, die zum Ende eines Geschäftsjahres wirksam wird, wobei eine Satzung das Einhalten einer Kündigungsfrist vorsehen kann. In Sonderfällen kann ein beschleunigtes Austrittsverfahren eingeleitet werden (für Details siehe Hofinger und Hinteregger 2007). Hält ein Mitglied sich nicht an die Satzung der Genossenschaft oder schädigt zum Beispiel ihren Ruf kann ein Ausschluss erfolgen, wobei die Modalitäten zum Ausschluss eines Mitglieds verbindlich in der Satzung festzuhalten sind. Nach Austritt/ Ausschluss erhält die Person ihre Einlage zurück, hier kann satzungsgemäß eine Sperrfrist greifen.

### 3.3.4 Gremien/ Organe einer Genossenschaft

Der **Vorstand** ist das geschäftsführende Organ einer Genossenschaft und kann aus haupt- oder ehrenamtlichen Mitgliedern (oder beiden) bestehen. Das GenG gibt keine Mindestanzahl von Vorstandsmitgliedern vor. Der Vorstand hat den Bestimmungen des GenG und der Satzung sowie auf der Generalversammlung gefassten Beschlüssen zu folgen. Der Vorstand wird von den Mitgliedern gewählt.



#### **Tipp 6**

##### **Vorstandsbildung in Multi-Stakeholder Genossenschaften**

*Bei Multi-Stakeholder Genossenschaften kann die Satzung vorsehen, dass mindestens ein Vertreter jeder Mitgliedsgruppe, z.B. in internationalen Genossenschaften mindestens ein Vertreter aus jedem Land, im Vorstand vertreten sein muss, damit Interessen ausgewogen in der Vorstandsarbeit Berücksichtigung finden.*

Ab einer Genossenschaftsgröße von 40 Arbeitnehmern ist die Einrichtung eines **Aufsichtsrats** bestehend aus mindestens drei von der Generalversammlung gewählten Personen vorgeschrieben. Aufgabe des Aufsichtsrats ist die Kontrolle der Geschäftsführung hinsichtlich Rechtmäßigkeit, Zweckmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit der Handlungen der Genossenschaft. Der Vorstand trifft gegenüber dem Aufsichtsrat Berichtspflicht.

Die **Generalversammlung**, die mindestens einmal jährlich einberufen werden muss, besteht aus der Gesamtheit der Mitglieder. Auf der Generalversammlung können die Mitglieder ihre Rechte insbesondere in Beziehung auf die Führung der Geschäfte, Jahresabschluss und Bestimmung der Gewinnverwendung ausüben. Weiterhin können Satzungsänderungen, Abberufungen von Vorstandsmitgliedern oder die Einberufung von Arbeitsgruppen (vgl. Tipp 7) Gegenstand einer Generalversammlung sein.



### **Tipp 7**

#### **(Intern)Nationales Genossenschaftsrecht vs. Genossenschaftssatzung**

Genossenschaftsrecht enthält lediglich allgemeine Bestimmungen zu dem Funktionieren einer Genossenschaft. Um Missinterpretationen zu vermeiden, sollten Ausführungen zu den Abläufen in einer Genossenschaft in einer Satzung sehr konkret formuliert werden, d.h. dass z.B. neben Stimmrechten auch Verantwortlichkeiten für die Einladungen zu Generalversammlungen, das Einberufen von Arbeitsgruppen oder das Heranziehen von Expertenrat festgelegt werden. (FAO 1998)

Die Verteilung der **Stimmrechte** ist eine kritische Angelegenheit (CDC o.J.), da der Grundsatz „eine Person/ein Mitglied eine Stimme“, der den genossenschaftstypischen demokratischen Ansatz reflektiert und vor der Dominanz einzelner Akteure schützen soll, vorsichtig auszulegen ist, denn in Österreich können Satzungen sowohl Kopf- als auch Anteilstimmrecht vorsehen. Bei letzterem kann die Satzung eine maximale Stimmzahl pro Mitglied vorsehen. Weiterhin können in Einzelfällen, z.B. wenn eine Genossenschaft als Multi-Stakeholder Genossenschaft konzipiert ist (vgl. Kapitel 3.2, Anhang C), Stimmrechte nach Art der Mitglieder differenziert vergeben werden (vgl. Tipp 6).



### **Tipp/ Hinweis 8**

#### **Gefahr des Verlust des genossenschaftlichen Charakters einer Genossenschaft**

Das GenG gibt Spielraum in der Ausgestaltung der Funktionen einer Genossenschaft, was in der Praxis oft vorteilhaft sein kann, um bestimmte Ziele zu erreichen, was aber auch mit einem Verlust des genossenschaftlichen Charakter einhergehen kann, z.B. bei

- Sinnentleerung des Identitätsprinzips (Leitung durch externe Fachleute, Nichtmitgliedergeschäfte und externes Kapital).
- Gefährdung der demokratischen Binnenstruktur (Mehrstimmrechte und Sonderrechte für besondere Kategorien von Mitgliedern).
- Konzessionen an die Macht des Kapitals (Zulassung von Investorenmitgliedern und Mitgliedern mit Sonderrechten, Vorzugsanteile, Kapitalbeteiligung Dritter, Kapitalverzinsung).

(vgl. Münkner 2006)

### *3.3.5 Rechnungslegung und steuerliche Bestimmungen*

Bei Genossenschaften hängt die Rechnungslegungspflicht von der Höhe der Umsatzerlöse ab; gewerbliche Genossenschaften, deren Umsatzerlöse weniger als 700.000 Euro betragen, sind nicht rechnungslegungspflichtig. Greift die Rechnungslegungspflicht, sind Jahresabschlüsse, die den Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung entsprechen, durchzuführen. Die darauf aufbauenden vom Vorstand zu erstellenden Berichte sollten Angaben zum Geschäftsverlauf, der Lage des Unternehmens, der Entwicklung des Mitgliederstands und Geschäftsanteilen sowie zu Haftsummen und geleisteten Beiträgen enthalten.



### **Tipp 9**

#### **Freiwillige Rechnungslegungspflicht**

*Eine Satzung kann strengere Regelungen zur Rechnungslegungspflicht als das GenG vorsehen, so dass unabhängig von der Größe oder des Kapitalumsatzes einer Genossenschaft ein ordentlicher Jahresabschluss anzufertigen ist. Solch freiwillige Rechnungslegungspflicht erhöht Transparenz nicht nur für Mitglieder, sondern auch für Sponsoren oder Förderer und damit ist das Vertrauen in die Genossenschaft meist höher als bei einer bloßen Einnahmen-Ausgabenrechnung (vgl. Hofinger und Hinteregger 2007).*

In Österreich sind Genossenschaften steuerlich grundsätzlich mit Kapitalgesellschaften vergleichbar, haben jedoch keine Gesellschaftssteuer bei Kapitalmaßnahmen (z.B. bei Einzahlung der Geschäftsanteile) zu entrichten (Hofinger und Hinteregger 2007). Die Genossenschaften unterliegen zwar der Körperschaftssteuer, es ist jedoch keine Mindestkörperschaftssteuer vorgesehen (*ibid.*). Einen Überblick über die Besteuerung von Genossenschaften im Vergleich zu anderen Rechtsformen gibt Kapitel 6.

#### 3.3.6 Gründung einer Genossenschaft

Mit der Eintragung ins Firmenbuch<sup>24</sup> wird formell die Gründung einer Genossenschaft verzogen. Die Eintragung kann elektronisch erfolgen und ist gebührenpflichtig (Registergebühren belaufen sich auf ca. 60 Euro). Spätere Änderungen im Vorstand und Aufsichtsrat sowie Satzungsänderungen und Revision durch den Revisionsverband<sup>25</sup> sind dem Firmenbuch zu melden. Da Genossenschaften zu den Gewerberechtsträgern zählen, ist bei der Gewerbebehörde zu prüfen, inwieweit je nach Unternehmensgegenstand der Genossenschaft Gewerbebescheinigung beantragt werden müssen.

Der formelle Akt der Registrierung kann natürlich durch eine Gründungsfeier gerahmt werden (vgl. Kapitel 4.1).

#### 3.3.7 Die Rolle von Genossenschaftsverbänden

Vom Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) wurde im Jahr 2012 empfohlen, dass der Genossenschaftssektor Regeln für eine vorbildliche Unternehmensführung („Good governance“) und für jegliche strenge interne Rechtsprüfung festlegen sollte, um jeglichen Missbrauch der Rechtsform der Genossenschaft zu vermeiden (EWSA 2012). In Österreich tragen Revisionsverbände dazu bei, dass „Good governance“ praktiziert wird, denn die von ihnen durchgeführten Genossenschaftsprüfungen gehen eigenen Angaben zufolge über die reinen Abschlussprüfungen hinaus. Wichtige Revisionsverbände sind z.B. der Österreichische Genossenschaftsverband, der Raiffeisenverband, der Konsumverband sowie der

---

<sup>24</sup> Informationen zum Firmenbuch sowie die Antragsformulare für die Registrierung im Firmenbuch lassen sich unter folgendem [Link](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/laufender_betrieb/firmenbuch/firmenbucheintragung_einzelunternehmen/Seite.760003.html) finden: [https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/laufender\\_betrieb/firmenbuch/firmenbucheintragung\\_einzelunternehmen/Seite.760003.html](https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/laufender_betrieb/firmenbuch/firmenbucheintragung_einzelunternehmen/Seite.760003.html). Letzter Zugriff: 25.01.2014.

<sup>25</sup> Für die Gründung einer Genossenschaft ist die Aufnahmebestätigung eines Revisionsverbands erforderlich. Für weitere Informationen zu Revisionsverbänden in Österreich, siehe <http://www.vor.or.at/>. Letzter Zugriff: 25.01.2014.

Verband gemeinnütziger Bauvereinigungen. Generell tragen die Genossenschaftsverbände in der Regel durch ihre Beratungsleistung zur Entwicklung einer Genossenschaft bei (s.a. Kapitel 4.1).

### 3.4 Sicherstellung langfristiger Funktionstüchtigkeit und Effektivität einer Genossenschaft

Eine langfristige Perspektive sowie die Gewährleistung wirtschaftlicher und sozialer Nachhaltigkeit für ihre Mitglieder sind grundlegende Charakteristika eines genossenschaftlichen Unternehmens (EWSA 2012). So würde eine Genossenschaft z.B. auf Kapitalerträge verzichten, um Beschäftigung und Investitionen zu halten (*ibid.*). Trotz Beibehaltung solcher essentiellen Grundsätze muss eine Genossenschaft in ihrer strategischen Ausrichtung Flexibilität aufweisen und offen für Änderung sein, um Anpassungsfähigkeit an sich ändernde Rahmenbedingungen zu gewährleisten. Dies ist bei Genossenschaften insofern besonders wichtig, als dass sie im Gegensatz zu anderen Unternehmen sehr stark regional verankert sind und im Gegensatz zu anderen privat wirtschaftlichen Unternehmen nicht verlagert werden.

Weiterhin bedarf es zur Sicherung der Funktionstüchtigkeit und Effektivität einer Genossenschaft einen erfahrenen und dynamischen Manager, der den Belangen der Genossenschaft als Unternehmen sowie den Interessen der Mitglieder gerecht wird. Letzteres ist entscheidend, da die Mitglieder motiviert sein müssen, aktiv als Nutzer und Eigentümer der Genossenschaft zu agieren. Somit muss für sie ein greifbarer sozialer und wirtschaftlicher Nutzen der Genossenschaft stets offensichtlich sein (vgl. Tipp 1).

Die Effektivität einer Genossenschaft wird stark von informellen Governanceprozessen beeinflusst, so dass nicht allein eine vertrauensfördernde korrekte Ausführung der formal festgelegten Governanceprozesse essentiell ist, sondern auch Vertrauen zwischen den Mitgliedern und insbesondere Vertrauen in den Vorstand und zwischen den Vorstandsmitgliedern. Vertrauen erleichtert informelle Prozesse, und ermöglicht so schnellen Informationsaustausch und spontane Unterstützung.

Das heißt nicht, dass es in Genossenschaften immer gleich zur Konsensbildung kommen muss, denn wie das folgende Zitat verdeutlicht können lebhaftere Diskussionen z.B. über Vor- und Nachteile von Handlungen sowie gelebte Demokratie sich sehr positiv auf die langfristige Funktionstüchtigkeit und Effektivität einer Genossenschaft auswirken, auch wenn sie kurzfristig betrachtet, Entscheidungsfindungsprozesse zunächst verlangsamen.

*“Co-ops reflect the triumph and struggle of democracy. Disagreement and conflict are as much a part of democracy as the power of collective action. Managing disagreement and resolving conflict in a productive fashion are part of crafting an effective democracy. While everyone knows the consequences of destructive conflict, the advantages of constructively managed conflict include greater understanding, enlightenment, and consensus.”*

*(Greene and Berthoud in CDC o.J.)*

Nicht zuletzt – ein essentielles Instrument zur Sicherstellung der Funktionalität eines Unternehmens und zur Förderung der Effektivität ist Evaluation (siehe Kapitel 3.5).

### 3.5 Monitoring und Evaluation

Die meisten Genossenschaften unterliegen der Prüfung durch den Genossenschaftsverband (vgl. Kapitel 3.3) und sind verpflichtet, einen Jahresabschlussplan/ eine Bilanz zu erarbeiten. Für das Monitoring und die Evaluierung der Funktionstüchtigkeit einer Genossenschaft sind diese beiden Maßnahmen jedoch unzureichend. Es gilt sowohl das Erreichen der in der Satzung verankerten Ziele als auch das Einhalten der genossenschaftlichen Prinzipien [freiwillige und offene Mitgliedschaft, demokratische Entscheidungsfindung, wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder, Autonomie und Unabhängigkeit, Aus- und Fortbildung sowie Information, Kooperation mit anderen Genossenschaften (vgl. Kapitel 2)] zu verfolgen. Darüber hinaus ist zu bedenken, dass die Funktionalität einer Genossenschaft von den Relationen der Mitglieder untereinander und den Relationen zwischen den Organen der Genossenschaft sowie von der Aktivität und dem Einsatz der Mitglieder (vgl. Kapitel 3.3) abhängt; diese Aspekte sollten somit in der Evaluation einer Genossenschaft reflektiert werden. In manchen Fällen kann auch entscheidend sein, die Außenwahrnehmung der Genossenschaft regelmäßig zu erfassen. All diese eher qualitativen Aspekte und oft subjektiv wahrgenommenen Aspekte sind nicht einfach zu messen und es gibt eine Reihe verschiedener Evaluierungsansätze (s.a. Tipp 10), die an dieser Stelle nicht diskutiert werden sollen.<sup>26</sup> Das ID-Coop Projekt sieht eine Monitoringsystem für Pilotgenossenschaften vor.



#### **Tipp 10**

##### ***Wechsel von externer und interner Evaluation***

*Ein Wechsel von externer und interner Evaluation kann sich für eine Genossenschaft als sehr effektiv erweisen. Während externe Evaluation meist als transparenter angesehen wird, kann der Prozess partizipativer Selbstevaluierung zur Verbesserung sozialer Interaktionen in einer Genossenschaften beitragen, da sich die involvierten Akteure selbst mit den zum jeweiligen Zeitpunkten gegebenen Stärken und Schwächen im „Betriebsablauf“ auseinandersetzen müssen. Hierbei entdecken Akteure oft, wo sie selbst einen Beitrag zur Verbesserung des sozialen Gefüges der Genossenschaft leisten können.*

Im Rahmen des ID-Coop Projekts kann auch eine Evaluierung der Effektivität einer bestimmten Genossenschaft im Vergleich zu anderen Organisationsformen interessant sein oder die Bemessung des Werts einer Genossenschaft für die Region.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Für einen Vergleich verschiedener Ansätze zur Evaluierung kooperativen Handelns, siehe z.B. Marquardt und Möllers (2010) und Marquardt und Pappardo (2013).

<sup>27</sup> Für ein Beispiel zur Bemessung der ökonomischen Effektivität, die Genossenschaften durch ihre besondere Organisationsstruktur erzielen, siehe z.B. Leistritz (2004); Ansätze zur Evaluierung des Wertes lokaler Partnerschaften für eine Region werden z.B. in Grieve und Weinspach (2010) vorgestellt.

## 4 Innovative Formen von Genossenschaften und kooperativem Handeln - *Good practices* und *Lessons learnt* für das ID-Coop Projekt

In diesem Kapitel werden innovative Formen von Genossenschaften und kooperativem Handeln vorgestellt und analysiert. Die ausgewählten Beispiele stammen aus verschiedenen Ländern, darunter auch Österreich und Italien. Gewiss entsprechen die gesetzlichen Rahmenbedingungen nicht immer denen in den ID-Coop Regionen, doch das Ziel dieses Kapitels ist es nicht allein, innovative Formen der Anwendung von Genossenschaftsrecht darzustellen, sondern auch neue Ansätze des Erreichens kollektiver Ziele und des Managements von Prozessen kollektiven Handelns aufzuzeigen. Dies mag den Leser inspirieren, was mit smarten Konzepten für Kooperationsprojekte und mit – auf den ersten Blick – unscheinbaren Instrumenten und Mechanismen zur Förderung gemeinschaftlicher Aktionen erreicht werden kann. In dem zweiten Teil dieses Kapitels werden die aus den zehn präsentierten Beispielen von Genossenschaften/ genossenschaftlichem Handeln abgeleiteten „Lessons learnt“ und deren Relevanz für das ID-Coop Projekt diskutiert.

### 4.1 Beispiele (innovativer) Formen von Genossenschaften und kooperativem Handelns

Die im Folgenden präsentierten zehn Beispiele für innovative Formen von Genossenschaften und kooperativem Handelns wurden auf Basis von Empfehlungen und/ oder positiver Rezensionen ausgewählt. Weitere wichtige Kriterien waren das Abdecken eines vielfältigen Themenspektrums sowie die potentielle Relevanz der Projekte für die ID-Coop Regionen. Der Begriff „innovativ“ ist relativ und Kontext bezogen auszulegen, denn was in einer Region zu einem Zeitpunkt als innovativ gilt, ist in einer anderen bereits erprobt. Davon unberührt, zentrale Aspekte, die im Folgenden herausgearbeitet werden sollen, sind wie es zu der Entwicklung und Implementierung neuer Konzepte kommt, was sie von anderen Ansätzen abhebt, ob sie sich bewährt haben oder warum ihre Einführung nicht erfolgreich war.

#### 4.1.1 Biomassehöfe in der Steiermark, Österreich – Inwertsetzung regionaler Ressourcen

##### **Biomassehöfe in der Steiermark in Kürze**

<b>Land:</b>	Österreich
<b>Handlungsfeld:</b>	Biomasseproduktion/ Holzverwertung
<b>Gegründet in:</b>	2007
<b>Initiator(en):</b>	Landwirtschaftskammer in Zusammenarbeit mit dem Verband der Waldbesitzer
<b>Mitgliedschaft:</b>	Waldbesitzer, meist Kleinwaldbesitzer, die primär in der Landwirtschaft tätig sind
<b>Zielsetzung:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Institutionalisierung des regionalen Holzmarktes</li><li>- Generierung eines zusätzlichen Einkommens für Landwirte</li><li>- Nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen der Region</li></ul>
<b>Website:</b>	<a href="http://www.biomassehof-stmk.at">http://www.biomassehof-stmk.at</a>

Die Verwendung von Holz als Heizstoff ist sicher keine Neuheit. Doch während seit geraumer Zeit Holz generell von anderen Energiequellen, wie Erdöl und –gas abgelöst wurde, wurde in der Steiermark in den letzten 20 Jahren dieser Trend gebrochen (vor allem aufgrund des Aufkommens staatlich geförderter Holz betriebener Kleinkraftwerke). Dies hatte zur Folge, dass die Nachfrage nach Holz bestimmter Form und Qualität in der Region, die bisher von einem eher informellen Holzmarkt geprägt war, deutlich anstieg. - Kleinbauern, welche zugleich oftmals auch Waldbesitzer

sind, haben sporadisch Holz an Interessenten verkauft, meist ohne einem Qualitätssystem zu folgen. Für die Landwirte war dies nur bedingt rentabel, da die umgesetzte Menge an Holz gering war. Folglich fehlte es ihnen auch an Marktpräsenz und Verhandlungsmacht, und die Erlöse aus dem Holzverkauf blieben niedrig. Mangelnde Rentabilität ist ein Grund dafür, dass einige Waldbesitzer ihr Waldstück gar nicht bewirtschafteten, was sich negativ auf die nachhaltige Entwicklung der regionalen natürlichen Ressourcen auswirkte.

Die Kunden hingegen, in diesem Fall primär die Besitzer von die Biomasse-Heizwerken, sind stark auf die konstante Bereitstellung von Energieholz einer gewissen Qualität angewiesen.

Diese Bedürfnisse auf der Angebots- sowie auf Nachfrageseite hat die Landwirtschaftskammer, die eine Schlüsselrolle als Projektinitiator einnimmt, erkannt und die Gründung des Biomassehofs Waldstein<sup>28</sup> als Genossenschaft bewirkt. Das Projekt wurde durch Mittel der EU für die Entwicklung des ländlichen Raumes co-finanziert. Die Rolle des Projektträgers wurde dabei nicht einer bestehenden Organisation wie etwa der Landwirtschaftskammer oder dem Verband der Waldbesitzer übertragen, sondern es wurde eine neue Genossenschaft aufgebaut. Die Mitglieder erhalten eine gewisse Menge an Holzlieferrechten, je nachdem wie stark sie an der Genossenschaft beteiligt sind bzw. über wie viele Genossenschaftsanteile sie verfügen. Das Energieholz wird am Biomassehof zur Trocknung gelagert, dort weiterverarbeitet und verkauft. Mit gemeinsamen Kräften waren die Bauern in der Lage, eine solch große Menge an Energieholz bereitzustellen und in Gerätschaft zur Qualitätssicherung (z.B. Trocknungssysteme) zu investieren, so dass lukrative Verträge mit großen Abnehmern geschlossen werden konnten und sie bessere Preise für ihr Holz auf dem regionalen Markt erzielen.

Einer der Hauptaspekt für die Wahl der Organisationsform als Genossenschaft war, dass ein Mitgliedsbeitritt auch noch zu späteren Zeitpunkten möglich ist. Zudem waren nicht alle Mitglieder der

<sup>28</sup> Siehe <http://www.biomassehof-stmk.at/>, Letzter Zugriff: 19.01.2014. Die Informationen zu diesem Unterkapitel stammen aus Interviews welche die Autoren im Dezember mit Vertreter der Landwirtschaftskammer Steiermark durchgeführt haben.

existierenden Organisationen an diesem Projekt interessiert. Eine Managementtechnische Herausforderung war die Tatsache, dass 60% von den in der Initialphase des Projekts interessierten Akteuren, nach der Konkretisierung und der bevorstehenden Einzahlung des Geschäftsanteils, aus dem Projekt ausgestiegen sind. Im Vergleich zu anderen Organisationsformen ist das Risiko des Verlusts des investierten Kapitals bei einer Genossenschaft gering (maximale Verlust beträgt das Doppelte am investierten Kapital, siehe Kapitel 6). Im Rahmen des Projekts wurde auch im weiteren Verlauf eine „low-investment Strategie“, d.h. eine Strategie, bei denen Investitionen gering gehalten werden, gewählt, um das Investitionsrisiko gering zu halten.

Das Pilotprojekt hatte Erfolg. Es konnte neben der Inwertsetzung regionaler Ressourcen, auch die Waldbewirtschaftung gefördert sowie das Einkommen der Bauern gesteigert werden. Zudem wurden neben Landwirten weite Teile der Bevölkerung auf das Potenzial des Energieholzes aufmerksam und durch die Schaffung neuer ökonomischer Prozesse konnte ein großer Mehrwert für die Region erzielt werden<sup>29</sup>. Zusätzlich konnten Arbeitsplätze in der Region geschaffen und erhalten werden. Nach kurzer Zeit erlangte das Projekt auch auf internationaler Ebene große Anerkennung und gilt heute als Vorzeigebispiel (vgl. [www.endr.eu](http://www.endr.eu)). Die Projektidee wurde auch in der Steiermark mehrfach aufgegriffen. Nachfolgende Biomassehöfe in der Region wurden entweder als Genossenschaften oder Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) gegründet, je nach Gegebenheiten hinsichtlich bereits bestehender Strukturen und Netzwerke. Vor allem aber war die Anzahl der (potentiellen) Beteiligten ausschlaggebend. Ein wichtiger Aspekt bei dieser Abwägung ist, dass bei beiden genannten Rechtsformen die Möglichkeit besteht, über eine gewisse Menge an Eigenkapital zu verfügen.<sup>30</sup>

Obwohl jeder Biomassehof in der Steiermark individuelle Marktstrategien entwickelte, arbeiten sie in Belangen der Werbung, Informationsvermittlung und Marketing eng zusammen, um Kosten zu sparen. Trotzdem besteht eine gewisse Rivalität und ein gesunder Wettbewerb zwischen den Biomassehöfen in der Region. Viele der Genossenschaftsmitglieder sind nicht unbedingt mit Herz und Seele dabei, sondern bleiben lieber unabhängig. Für den Gewinn solcher Akteure als bedurfte es eines klaren finanziellen Anreizes. Auch aufgrund der Passivität vieler Mitglieder (blindes Vertrauen in das Management und den Projektleiter) waren die bereits bestehenden Strukturen der unterstützenden Organisationen, wie der Landwirtschaftskammer, mit ihrem Wissen, Erfahrung und regionalem Denken der Schlüssel zum Erfolg dieses Projekts. Hinzukommt, dass im Gegensatz zu formellen innerregionalen Kooperation, formlose transnationale Kooperationen die Projektaktivitäten förderten. Sie führten dazu ebenso wie die Initiierung von Nachfolgeprojekten z.B. im Bereich Forschung, dass wiederholt die Aufmerksamkeit auf das Projekt gelenkt wurde, und trugen dazu bei, dass sich die Initiative des Biomassehof Waldstein immer noch weiterentwickelt.

---

<sup>29</sup> Die Informationskampagnen der Biomassehöfe gingen weiter als nur bloße Wissensvermittlung, sie hatten auch erziehungstechnische Elemente zum Gegenstand. Um das Konzept der breiten Bevölkerung vorzustellen, wurde u.a. eine „lange Nacht der Biomassehöfe“ veranstaltet. Natürlicherweise kauften nicht alle Verbraucher die Holzprodukte von den Biomassehöfen, nur aufgrund des Beitrags zur regionalen Wertschöpfung. Viele bevorzugten billigere Holzimporte aus Osteuropa. Nichts desto trotz wurden einigen neue Kunden dank dieser Informationskampagnen gewonnen sowie die generelle Akzeptanz der Biomassehöfe in der Gesellschaft erhöht, da viele Leute das Potential von Biomasse im täglichen Leben erkannt haben.

<sup>30</sup> Die Erfahrung des Projektleiters hat gezeigt, dass in Regionen mit kleinstrukturierten landwirtschaftlichen Betrieben, die Bereitschaft zur Zusammenarbeit deutlich höher ist. Dies trifft laut dem Projektmanager für das Gebiet südöstlich von Graz zu, wo die Kooperation zwischen den Bauern stärker verbreitet ist; als Beispiel führt er die Produktion von Kürbiskernöl an.

#### 4.1.2 *Idea 90 – Soziales Engagement, Mitspracherecht und Ausbrechen aus tief verwurzeltm Sexismus in Italien*

##### **Die Sozialgenossenschaft Idea 90 in Kürze**

<b>Land:</b>	<i>Italien</i>
<b>Handlungsfeld:</b>	<i>Bildung, Kultur</i>
<b>Gegründet in:</b>	<i>1990</i>
<b>Initiator(en):</b>	<i>Emilia Mezzatesta mit dem Bestreben zu sozialem Engagement</i>
<b>Mitgliedschaft:</b>	<i>6 Mitglieder</i>
<b>Zielsetzung:</b>	<i>- Bereitstellung von Bildungsangeboten, insbesondere in dem Bereich Kultur - Unterstützung von Menschen mit Behinderung - Entlastung berufstätiger Frauen - Stärkung / Engagement in der partizipativen lokalen/ regionalen Entwicklung</i>
<b>Website:</b>	<a href="http://idea90.it">http://idea90.it</a>

Idea 90<sup>31</sup> ist eine Sozialgenossenschaft, die aus sechs Mitgliedern besteht und im Jahr 1990 in Scalea (Kalabrien) gegründet wurde. Bereits nach kurzer Zeit entwickelte sie sich zu einem der führenden Anbieter für soziale und erziehungstechnische Dienste für Kinder. Mithilfe von Erfahrung und wissenschaftlichen Studien gelang es der Sozialgenossenschaft, auf die Bedürfnisse der Jugend, der älteren Bevölkerung sowie Bedürfnissen von Menschen mit Behinderung mit Professionalität zu begegnen. Seit mehr als 20 Jahren hat sich die Genossenschaft bereits für Problem-

felder in der Region eingesetzt und im Jahr 2010 hat Idea 90 den dritten Sektor im Rahmen von Diskussionen zur lokalen Entwicklung vertreten und eine Stimme gegeben.

Idea 90 arbeitet mit öffentlichen Institutionen sowie mit vielen lokalen Unternehmen und Akteuren zusammen, um ein breites Angebot an sozialen Diensten bereitstellen zu können. Aktivitäten begegnen insbesondere die Bedürfnisse von Kindern (Kindergärten, Sommerschule), jedoch werden von dem Angebot der Genossenschaft auch desintegrierte Jugendliche, Senioren und Personen mit Behinderung angesprochen.<sup>32</sup> Auch werden den Bedürfnissen der Frauen verstärkte Aufmerksamkeit geschenkt. Dank gewisser Dienste der Genossenschaft wird es Frauen u.a. ermöglicht, nach der Mutterschaftspause wieder in die Arbeit einzusteigen.

Dieser Ansatz passt perfekt dazu, dass der Ethos der Genossenschaft stark in feministisch ausgerichtet ist. Diese feminine Grundeinstellung der Idea 90 steht dem stark verwurzelten Sexismus in der süditalienischen Kultur und Gesellschaft entgegen. Dieses Ausbrechen aus dem tiefgreifenden Sexismus und der Erfolg der Genossenschaft<sup>33</sup> durch die kulturellen und erzieherischen Aktivitäten startete mit dem der Mitbegründerin und aktuellen Präsidentin Emilia Mezzatesta. „Leistungsbereitschaft, Aufopferung

---

<sup>31</sup> Vergleiche <http://idea90.it/>. Letzter Zugriff: 19.01.2014. Die Informationen dieses Unterkapitels basieren vor allem auf den auf der Webseite der Genossenschaft bereitgestellten Informationen, einem Artikel von Carla Ranicki (Ranicki 2013) und auf einem Experteninterview mit der Präsidentin der Genossenschaft.

<sup>32</sup> Neben den klassischen Maßnahmen der Kinderfürsorge organisiert Idea 90 zusätzlich Integrationsprogramme für Kinder und Workshops zur Kunst-Therapie für autistische und minderbefähigte Kinder und Jugendliche. Im Jahr 2012 startete das “St-Art School-Projekt“, welches einen wichtigen Bestandteil in der Aktivität der Genossenschaft darstellt. In dem Projekt steht die Ausbildung von Erwachsenen zu Kunsttherapeuten mit in verschiedenen Disziplinen wie Tanz, Kunst, Musik und Schauspiel im Mittelpunkt. In Zusammenarbeit mit dem Institut für Kunst-Therapie und kreative Wissenschaft in Apulien sowie mit ART.ED.O., einem mediterranen Zentrum für Kunst-Therapie und holistische Disziplinen, will Idea 90 eine Ausbildung für Fortgeschrittene der Kunsttherapie anbieten.

<sup>33</sup> Erst kürzlich erhielt die Genossenschaft einen Preis in der Serie ARTEDO (Italien).

und Innovation unterscheidet unsere ‚Mission‘“, sagt sie. „Mit Entschlossenheit und Bestimmtheit haben wir seit über zwei Jahrzehnten gegen das Image der süditalienischen Frau gekämpft, welche nicht sieht, nicht hört und nicht spricht.“

Die Anzahl der Mitarbeiter der Genossenschaft variiert zwischen 4 und 15 in Abhängigkeit von Saison und Aktivitäten (unter den sechs Mitgliedern und vier permanenten Mitarbeitern befindet sich ein Mann). Der jährliche Umsatz beläuft sich auf 274.800 Euro. Die Genossenschaft hat sich immer selbst finanziert und ist sehr stolz auf diese Unabhängigkeit. „Das macht uns zum Hauptdarsteller in unserem Wachstum“, sagt Mezzatesta. „Wir wehren uns vehement gegen diejenigen, die uns immer noch in chovenistische Prinzipien stecken, gefangen im gynaeceum [Frauenquartieren in den Häusern der alten Griechen], abwartend bis sich etwas ändert.“ „In der Zwischenzeit“, so fährt sie fort, „sind einige von uns aus dem tiefen Koma erwacht und schauen über die Bettkante hinaus. Wir stellen mit großem Erstaunen fest, dass heute, mehr als je zuvor, die Frau Sinnbild für Zusammenarbeit geworden ist, indem sie die Familie, den Betrieb und die Arbeit lenkt mit vollstem Respekt für sich und andere.“

Früher wie heute sind noch Herausforderungen finanzieller und management-technischer Natur in der Genossenschaft zu lösen. So musste das vormals neu eingeführte italienische Genossenschaftsgesetz parallel zu der Entwicklung von Idea 90 auch noch reifen. Zu Beginn des Projekts konnte kein Experte Hilfestellungen bezüglich administrativer Belange geben. Somit kam es zu einer „learning-by-doing“-Strategie, im Rahmen welcher Idea 90 mehrmals die Organisationsform gewechselt hat, so z.B. zwischen Erwerbs- und Sozialgenossenschaft.

Aus finanzieller Sicht kann die Genossenschaft teilweise die Kosten für Ausbildungskurse decken, welche als solche anerkannt werden und von der öffentlichen Hand co-finanziert werden, jedoch nicht im selben Ausmaß wie Kursangebote öffentliche Institute. Die Dienste der Genossenschaft können von privaten als auch von öffentlichen Klienten in Anspruch genommen werden. Erstere werden dabei bevorzugt, da sie eine höhere Effizienz hinsichtlich Zeit, Verlässlichkeit und Zahlungsbereitschaft aufweisen. Um die Dienstleistungen von Idea 90 nutzen zu können, muss man nicht Genossenschaftsmitglied sein.

Auch mit nur sechs Mitgliedern fällt die Geschäftsführung nicht immer leicht. So stellt z.B. die Thematik rund um die Verteilung des persönlichen Einsatzes für die Genossenschaft ein großes Diskussionspotenzial. Auf der anderen Seite kann mit einer kleinen Gruppe die Glaubhaftigkeit der genossenschaftlichen Ziele besser vermittelt werden, was zu stärkerem Vertrauen der externen Akteure in die Genossenschaft und deren Dienste führt. Dass die Zielsetzung der Genossenschaft klar formuliert ist und selbstbewusst nach außen getragen wird, trägt dazu bei, die Herausforderung, unabhängig von der Politik agieren zu können, besser angehen zu können (was v.a. die die südlichen Regionen Italiens bemerkenswert ist).

#### 4.1.3 Verlinkung von Kleinbauern und ländlichen Gemeinden mittels lokaler Produkte – Evaluierung von „Local Food Systems“<sup>34</sup>

##### **Das Projekt „Local Food Systems“ in Kürze**

<b>Land:</b>	Illinois, USA
<b>Handlungsfeld:</b>	Regionale Lebensmittelproduktion und Vermarktung
<b>Gegründet in:</b>	2004 (Start des Projekts)
<b>Initiator(en):</b>	Landwirte
<b>Mitgliedschaft:</b>	Landwirte eingebettet in ein Netzwerk regionaler Akteure
<b>Zielsetzung:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte vor Ort</li><li>- Erhöhung der regionalen Wertschöpfung</li><li>- Stärkung der Vernetzung der Akteure in der Region</li><li>- Erhöhung der Lebensqualität</li><li>- Weiterführende Qualifizierung der Landwirte</li></ul>
<b>Website:</b>	<a href="http://web.extension.illinois.edu/dsi/projectdetail.cfm?NodeID=4041&amp;type=Research">http://web.extension.illinois.edu/dsi/projectdetail.cfm?NodeID=4041&amp;type=Research</a>

Die Entwicklung innovativer Ansätze der Kooperation zur Lösung lokale/regionale Probleme, ist bereits eine Herausforderung. Solche Ansätze zudem auch noch hinsichtlich ihrer Effizienz zu bewerten, wird in der Praxis jedoch häufig vernachlässigt (nicht nur im Bereich des kooperativen Handelns). Das folgende Beispiel eines „Local Food System“, i.e. lokale Strukturen im Bereich der Lebensmittelproduktion, in Illinois, USA, bietet wertvolle Einblicke in beide Thematiken – in innovative Geschäftsbeziehung zwischen Landwirten und unabhängigen, lokalen Supermarktbetreibern in einer kleinen ländlichen Gemeinde und in ein

mögliches Evaluierungssystem. In der Region um Fairbury, welches ungefähr 185 km südlich von Chicago liegt, sind rund 6% der Bevölkerung in der Landwirtschaft tätig; dabei werden jedoch 90% der Fläche für die landwirtschaftliche Produktion genutzt. Im Jahre 2004 starteten zwei kleine Bauernfamilien in Illinois eine Kooperation mit dem lokalen Lebensmittelgeschäft, in dem sie einen kleinen Bauernmarkt einrichteten. Dave's Supermarkt ist der einzige Lebensmittelladen im Umkreis von 24 km. Zu Beginn der Zusammenarbeit waren die Betreiber des Geschäfts sehr skeptisch gegenüber dem Verkauf von Produkten der lokalen Produzenten. Der primäre Grund dafür war die Unsicherheit hinsichtlich der Nachfrage von lokalen Produkten. Mit der Zeit jedoch entwickelten die Bauern zusammen mit den Geschäftsbetreibern die Idee des ladeninternen Bauernmarktes. Anfangs waren die Geschäftsbedingungen sehr informell. Die Bauern konnten alle Produkte, die sie über den Supermarkt verkaufen wollten, bereitstellen. Im Geschäft wurde ein kleiner Bereich eingerichtet, der den Bauern zum Anbieten ihrer zur Verfügung stand. Die Bauern waren zuständig für die Präsentation ihrer Produkte, das Auffüllen der Waren und die Festlegung der Preise. Die lokalen Produkte wurden mit einem Strich-/Barcode, auf welchem der Preis und der Herkunftsbetrieb gespeichert waren, versehen und konnten ganz normal – wie auch alle übrigen Produkte – an der Kasse bezahlt werden. Der Supermarkt erhielt 20% des Erlöses der verkauften lokalen Produkte, der Rest ging direkt an die Bauern. Monatlich stellte der Supermarkt einen Scheck an den Bauernvertreter aus, mit der genauen Auflistung der Verkäufe jedes landwirtschaftlichen Betriebes. Zudem übernahm der Supermarkt auch die Werbung für die lokalen Produkte. Mit der Zeit wuchs das Projekt und überwand die Startschwierigkeiten. Es wurde mehr Standraum für die Produkte benötigt, mehr Bauern traten der Initiative bei und es wurden Qualitätsstandards für eine natürliche Produktion für die vermarkteten Lebensmittel beschlossen.

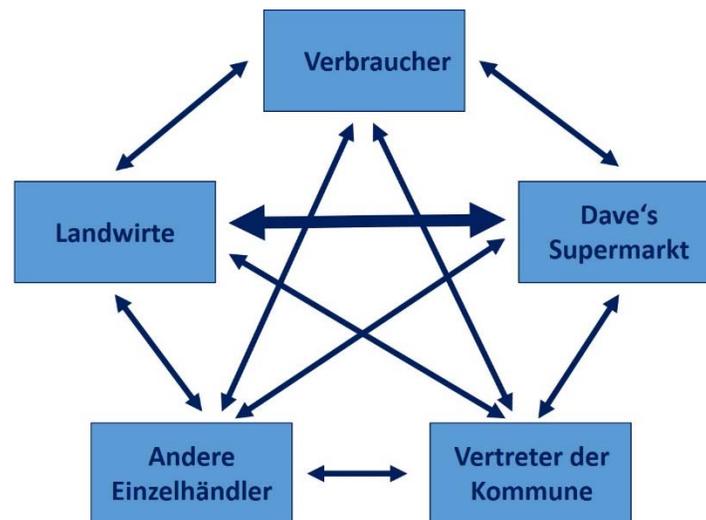
<sup>34</sup> In diesem Unterkapitel werden primär Ergebnisse der Arbeit von Hultine et al. (2013) wiedergegeben.

Obwohl die eigentlichen Hauptakteure des Projekts die Bauern und die Führer des Lebensmittelgeschäfts waren, hat deren Geschäftsbeziehung auch von anderen Beziehungen innerhalb der Gemeinde von Fairbury profitiert, so z.B. von Relationen zu der Handelskammer oder zu einer Non-profit Bauernvereinigung. Umgekehrt hat diese Geschäftsbeziehung auch als Katalysator für die Entstehung neuer Beziehungen innerhalb der Gemeinschaft fungiert (vgl. Abbildung 1). Nachdem sie den Erfolg des Projekts gesehen haben, fragten vermehrt Händler die lokalen Produkte nach. Zudem traten die Endverbraucher mit beiden Akteuren in Kontakt, sowohl mit den Bauern, als auch mit den Ladenbetreibern und halfen, die aktuelle Produktpalette der Nachfrage anzupassen. Lange noch war die Gruppe der teilnehmenden Bauern relativ klein und die Produktionskapazitäten begrenzt. Der Wunsch nach einer besser organisierten Einheit wuchs stetig, besonders um das Firmenskapital zu steigern und eine bessere Marktpräsenz zu erlangen. Nach Beratungsgesprächen mit einer Universität und einem Juristen hat die Gruppe beschlossen, aufgrund der amerikanischen Rechtslage und wirtschaftlichen Situation sowie aufgrund der speziellen Anforderungen, die Gründung einer GmbH der Genossenschaftsgründung vorzuziehen.<sup>35</sup> Jeder teilnehmender Bauer verpflichtet sich eine Mitgliedsgebühr zu bezahlen und hat dann für alle Produkte, die er unter jener Dachmarke verkauft, Versicherungsschutz. Zudem profitieren die teilnehmenden Bauern von der gemeinsamen Vermarktungsstrategie, Schulungen, der Möglichkeit, Gerätschaften oder andere Kosten unter den Mitgliedern aufzuteilen, und sie können maßgeblich zu der Vermittlung landwirtschaftlicher Belange innerhalb der Gemeinschaft beitragen. Obwohl der Inhaber des Supermarkts einen Rückgang des Verkaufs seiner eigenen Produkte verzeichnet hat, konnte er insgesamt von der Erweiterung des Standplatzes der Bauern profitieren, v.a. aufgrund von einer verbesserten Kundenbeziehung. Die Kunden wusste nämlich das Angebot der lokalen Produkte sehr stark zu schätzen. Zudem stieg für die lokale Bevölkerung die Attraktivität ihrer Region als Wohnort dank der Stärkung der sozialen Netzwerke deutlich an.

---

<sup>35</sup> In jedem Land können sich die Vor- und Nachteile der Organisationsformen deutlich unterscheiden. So wird z.B. in Österreich laut einem Interview, eine „GmbH light“ (Einfache Gesellschaft mit beschränkter Haftung) von den Banken und Partnerunternehmen nicht unbedingt als kreditwürdig anerkannt. Das Beispiel von Fairbury zeigt, dass die Organisationsform von betrieblichen Zusammenschlüsse im Vorfeld gut überlegt werden sollte. Für Österreich oder Italien werden die Ausgangssituationen, die Unterschiede der verschiedenen Rechtsformen und die Vor- und Nachteile der juristischen Formen in Kapitel 6 wiedergegeben.

**Abbildung 1: Relationen im "Lokalen Lebensmittel System" in Fairbury als Ergebnis des "Fairbury local food project"**



Quelle: Angepasst an Vorlage von Hultine et al. (2013)

Basierend auf dem Fairbury-Projekt konnten Schlüsselparameter, welche den Erfolg von Local Food Systems/ von lokalen Produktketten beeinflussen, identifiziert werden:

- 1) Katalysierende Landwirte, welche das Projekt initiieren und vorantreiben.
- 2) Ein unabhängiges Lebensmittelgeschäft, wo Entscheidungen auf lokaler Ebene getroffen werden können (im Gegensatz zu Supermarktketten), um die Durchführung kleinerer Initiativen zu ermöglichen. Zudem sollten die Geschäftsbeziehungen zwischen den Akteuren zu Beginn der Initiative relativ unbürokratisch sein.
- 3) Kommunikation zwischen allen beteiligten Akteuren (Bauern, Geschäftsleuten, Kunden, Bürgermeister, Vereinen etc.), um den Wert der lokalen Produkte hervorzuheben und die Transparenz bezüglich ihrer Herkunft zu gewährleisten.
- 4) Langfristigkeit verstärkt die Aussicht auf Erfolg. - Um vertrauensvolle Beziehungen zwischen den verschiedenen Akteuren aufzubauen, braucht es viel Zeit. Zudem kann das Treffen von vorschnellen Entscheidungen bei langfristig ausgerichteten Projekten eher vermieden werden.
- 5) Führungsstil – ein demokratischer Führungsstil kann als ausschlaggebender Punkt in einem System gemeinschaftlicher Lebensmittelbereitstellung angesehen werden.
- 6) Gruppenzusammenhalt und Stolz gegenüber den eigenen Produkten fördern auch die externe Anerkennung der Produkte und vergrößern somit auch die Unterstützung, z.B. durch den Bürgermeister.
- 7) Unterstützung von lokalen Beamten, welche administrative Prozesse deutlich beschleunigen können.
- 8) Kunden, welche den Wert lokaler Produkte und deren lokaler Produktion schätzen und bereit sind, dafür Geld auszugeben.
- 9) Standort, welcher als Handelsknotenpunkt strategisch gelegen in Bezug auf infrastrukturelle Anbindung und soziale Netzwerke, gewählt werden muss.

#### 4.1.4 Überregionale genossenschaftliche Gesundheitssysteme – der Fall UNIMED do Brasil <sup>36</sup>

##### **UNIMED do Brasil in Kürze**

<b>Land:</b>	<i>Brasilien</i>
<b>Handlungsfeld:</b>	<i>Gesundheitsdienstleistung</i>
<b>Gegründet in:</b>	<i>1967</i>
<b>Initiator(en):</b>	<i>Ärzte, insbesondere Dr. Edmundo Castilho</i>
<b>Mitgliedschaft:</b>	<i>368 medizinischer Einrichtungen, den mehr als 11000 Ärzte angehören</i>
<b>Zielsetzung:</b>	<i>Schaffung eines nachhaltigen und rentablen fairen Gesundheitssystem, das den Interessen von Ärzten und Patienten gerecht wird</i>
<b>Website:</b>	<a href="http://www.unimed.coop.br">http://www.unimed.coop.br</a>

Im Rahmen der aktuellen Diskussion über die Gesundheitsreform in vielen Ländern weltweit kommt immer wieder die Thematik zu Sprache, wie man die Kosten für die Gesundheitsfürsorge senken kann. Wenn man von einer reinen Kosten-Nutzen-Rechnung ausgeht, ist die Reduzierung der Kosten bzw. der Preise für die Gesundheitsfürsorge mit Vorsicht in Betracht zu ziehen, da sich dies direkt negativ auf die Qualität der

bereitgestellten Dienste auswirken kann. Wenn Krankenhäuser, Ärzte oder Versicherungsunternehmen weniger an Geld zur Verfügung haben bzw. verdienen, als dies vorher der Fall war, kann dies im Gegenzug zu weniger Einsatz und Hingabe führen.

Als eine Schlüsselstrategie, die Fürsorgekosten sowie die Versicherungsprämien finanziell tragbar zu halten, sind zahlreiche Genossenschaften entstanden. Diesen ist es möglich, die hohen Kosten der verschreibungspflichtigen Medikamente zu kontrollieren, den öffentlichen Krankenhäusern zu helfen, unabhängig zu bleiben, und die Qualität der Gesundheitsfürsorge zu steigern. Während zu Beginn noch Skepsis gegenüber den Fähigkeiten einer Genossenschaft im Gesundheitswesen bestand, sind bereits einige erfolgreiche Beispiele von Fürsorgegenossenschaften entstanden, welche akzeptable Preise verlangen und gleichzeitig die Qualität der Dienste auch gewährleisten können. Ein bemerkenswertes und bereits seit langem bewährtes Beispiel kann in Brasilien gefunden werden.

Mitte der 60er Jahre hatte Brasilien ein marktähnlich aufgebautes Gesundheitssystem, welches jedoch die freie Wahl eingeschränkt hat und viele Ärzte daran hinderte, ihre ausgezeichneten Fähigkeiten und ihren Gerechtigkeitsinn auszuleben. Einige Ärzte haben sich nach einem alternativen System der Gesundheitsfürsorge gesehnt: der Genossenschaft. Das war eine ganz neue und innovative Idee für den medizinischen Sektor in Brasilien. Den nötigen Antrieb erhielt die Idee auch durch die Stärkung der Position des Patienten und durch die Förderung des Verhältnisses von Arzt und Patient. Eine kleine Gruppe von Ärzten nahm die Herausforderung an. Sie zogen durch das Land und erklärten Haus für Haus ihr Konzept für Gesundheitssystemreform. Sie trotzten vielen Hindernissen, so auch tief verwurzelten Praktiken und Systemen. Dank ihrer Hingabe zu einer revolutionären Idee war es möglich, die Genossenschaft UNIMED zu gründen. Um ihren gewagten Plan umzusetzen, stellten die Ärzte als Gründer Regeln für die Etablierung einer Genossenschaft auf. Das Ziel war es nicht, Geld zu machen, sondern eine freie Wahl der Ärzte und Krankenhausdienste zu ermöglichen. In diesem System besitzen die Mediziner die Genossenschaft und bekommen im Gegenzug eine finanzielle Entschädigung gemäß ihrem

---

<sup>36</sup> Für mehr Information über die Genossenschaft UNIMED do Brasil, siehe [http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd\\_canal=49146](http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=49146). Zusätzlich werden in diesem Unterkapitel Informationen aus einem emailbasierten Experteninterview wiedergegeben.

professionellen Einsatz für die Patienten. Die Relation zu den Patienten wird durch den Abschluss von Versicherungsverträgen geformt.

Heute ist UNIMED ein riesiger Erfolg. Mehr als 11.000 Ärzte, 19,6 Millionen Kunden und 368 Genossenschaftsmitglieder besitzt UNIMED. UNIMED leitet Krankenhäuser, Notfallstationen, Laboratorien, Diagnose-Zentren und Apotheken und ist somit das zweitgrößte Krankenhausnetzwerk des Staates. Die Genossenschaft selbst hat 281 Angestellte, das gesamte Netzwerk umfasst 75.000 Angestellten. Bemerkenswerte Aktivitäten des gesamten Netzwerks UNIMED sind z.B. die Führung von Verhandlungen mit den Zulieferern und den staatlichen Behörden.

Diese Geschichte zeigt, dass unter dem Dach der medizinischen Kooperation, der Aufbau eines effizienten und für alle vorteilhaften Fürsorgesystems, welches die Menschenwürde sowohl der Ärzte als auch ihrer Patienten fördert, möglich ist. Im Jahr 2001 hat UNIMED zusätzlich zu den in den Statuten vermittelten Werten, die nationale Strategie zur Verstärkung der sozialen Verantwortung ausgegeben, mit dem Ziel, soziale Verantwortung auch im Rahmen der Unternehmensführung auszuüben. Dieser Richtlinie folgend, mussten die Genossenschaften im UNIMED Netzwerk gewisse Initiativen starten, welche die Qualität der Gesundheitsfürsorgedienste verbessern. Eine dieser Initiativen ist das „pay-for-performance“-System (P4P).<sup>37</sup>

Während meist der lokale bzw. regionale Kontext als Faktor zur Beurteilung des Erfolgs der Genossenschaft angesetzt wird, ist diese Genossenschaft auf überregionaler Ebene tätig. Dies ist notwendig, um eine kritische Masse zu erreichen um kosteneffizient die Dienste bereitstellen zu können. Ein ähnlicher Netzwerk-Effekt trifft auch auf, wenn man bedenkt, dass UNIMED selbst Mitglied des weltweit agierenden Netzwerks von IHCO (International Health Cooperative Organisation) ist.<sup>38</sup> Die IHOC ist ein freiwilliger Zusammenschluss von Anbieter, Kunden und Multi-Stakeholder Genossenschaften, welcher versucht, hoch qualitative und kosteneffiziente Gesundheitsfürsorge zu fördern. Grundlegende Prinzipien dafür, sind u.a. die freie Wahl der Dienste, Integration der Services und ethischen Arbeitsbedingungen. Immer mit dem Ziel vor Augen, Informationen über die Grundlagen und der Rolle der Gesundheitsgenossenschaften internationalen Unternehmen und Agenturen sowie den Medien zu vermitteln.

---

<sup>37</sup> Das P4P-Schema belohnt Dienstleister im Bereich Gesundheitsfürsorge mit finanziellen Beiträgen, wenn gewisse Parameter (Qualität, Effizienz) erfüllt werden können. Ebenso sind im Rahmen dieses Programms Strafen für schlecht ausgeführte Arbeiten vorgesehen. So können z.B. Krankenhäuser bestraft werden, wenn sie das festgelegte Reduktionsziel nicht erreicht haben oder Ärzte werden nicht für die Therapien mit medizinischen Fehlern entlohnt. Ein praktisches Beispiel dazu ist das „fee-for-service + payment-for-performance-Programm“. Dessen Ziel ist es, Kosten zu kontrollieren und die Entlohnung der Ärzte zu steigern und gleichzeitig für die hohe Qualität der Gesundheitsfürsorge-Dienste zu gewährleisten. Dieses Programm belohnt Ärzte in Abhängigkeit von ihrer Performance im Vergleich mit deren Kollegen, wenn es um die Ausführung der Arbeit geht wie z.B. mit Verwendung, Kosten, Effizienz, Fürsorge und Patientenzufriedenheit. Es wurden dabei keine absoluten Werte ermittelt, welche erreicht werden müssen, sondern es gibt einen Bezugswert, der dem Mittelwert der Performance der einzelnen Ärzte entspricht. Das Erreichen des Bezugswertes wird belohnt durch die dementsprechende prozentuelle Anhebung der Entlohnung. Das P4P-Förderprogramm mit dem Ziel, die Menschen in den Mittelpunkt in Bezug auf die Qualität des Gesundheitsfürsorge zu rücken, ist sehr attraktiv. Dieser Grundsatz entspricht genau dem, für was das Genossenschaftswesen steht. Solche Programme müssen auch bei Genossenschaften, um den Status einer erfolgreichen Unternehmung zu erlangen, Profite abwerfen.

<sup>38</sup> Für weitere Informationen zur IHCO, siehe: <http://ihco.coop/members/members/>. Letzter Zugriff: 19.01.2014.

#### 4.1.5 Kulturbewahrung und Integration: Maro Temm – ein Wohnprojekt für Sinti und Roma<sup>39</sup>

##### Die Wohngenossenschaft Maro Temm in Kürze

<b>Land:</b>	<i>Deutschland</i>
<b>Handlungsfeld:</b>	<i>Minderheiten</i>
<b>Gegründet in:</b>	<i>2003 (erste Initiativen in 2001)</i>
<b>Initiator(en):</b>	<i>Landesverband der Sinti und Roma in Schleswig-Holstein in Zusammenarbeit mit der Landesregierung</i>
<b>Mitgliedschaft:</b>	<i>Bewohner des Wohnblocks und Stifter/ Unterstützt</i>
<b>Zielsetzung:</b>	<i>-Schaffung adäquaten Wohnraums für Sinti und Roma Die Integration der Sinti und Roma in die Gesellschaft fördern, insbesondere ins Bildungswesen</i>
<b>Website:</b>	<i>-----</i>

Insgesamt leben in Deutschland ca. 250.000 Angehörige von vier nationalen Minderheiten. Etwa 100.000 davon leben in dem Bundesland Schleswig-Holstein, das damit besonders von kultureller Vielfalt berührt ist. Während die dänischen Minderheiten und die Friesische Volksgruppe in bestimmten Gebieten leben, leben die Sinti und Roma auf mehrere Orte verteilt. In Kieler Gegend wurden Sinti nach dem zweiten Weltkrieg oft in Ruinen oder Eisenbahnwagen untergebracht. Erst 1974 bekamen sie Wohnungen, allerdings meist Etagenwohnungen, die über die ganze Stadt verstreut waren.

Dies war, da Sinti- und Roma-Familien traditionell in größeren Verbänden leben, sowohl für die Angehörigen der Minderheit bei Familientrennung, sowie auch für andere Nachbarn bei häufigen sehr großräumigen Familienbesuchen, problematisch.

Im Hinblick auf die Förderung eines multikulturellen Zusammenlebens, ist festzuhalten, dass generell Projekte zur Integration dieser Minderheit, die an Institutionen wie Schulen und anderen gesellschaftliche Organisationen anknüpfen, ansatztechnisch vor größeren Herausforderungen als bei anderen Minderheiten stehen, da in der Kultur der Sinti und Roma der Träger sozialer Organisation und der kulturelle Überlieferung die Familie ist. Eigene Möglichkeiten der Sinti und Roma der Desintegration entgegenzuwirken, sind begrenzt: ihre Angehörigen sind überdurchschnittlich von Arbeitslosigkeit betroffen, 80% der Haushalte sind auf staatliche Leistungen angewiesen und über Generationen hinweg fehlen bei Männern und Frauen eine anerkannte Berufsausbildung oder ein Schulabschluss. Stabile Arbeitsverhältnisse sind die Ausnahme und die Spirale der Abhängigkeit, der Ausgrenzung und Diskriminierung, aber auch der Gleichgültigkeit und Hoffnungslosigkeit dreht sich ungebrochen. Eltern können Kindern nicht zeigen, wie die Welt außerhalb der großen schützenden Familienclans funktioniert und welche Möglichkeiten der gesellschaftlichen Teilhabe für sie bestehen.

In dem Projekt Maro Temm planten zwölf Familien der Minderheit mit Architekten und Planern, um eine geeignete Wohnlösung für diese Minderheit im Raum Kiel zu finden und zugleich deren Integration und den Erhalt ihrer Werte zu fördern. Das 2001 gestartete Selbsthilfeprojekt des Landesverbandes Deutscher Sinti und Roma e.V. in Kiel zur Gründung einer Genossenschaft als Trägerin für kleinteilige, am Bedarf der Sinti ausgerichteten Wohnprojekt ist seit Ende 2007/ Anfang 2008 nach teilweise schwierigen Jahren der Projektumsetzung, in denen interne und externe Probleme gelöst werden mussten, realisiert. Zu der

---

<sup>39</sup> Dieses Unterkapitel beruht auf folgenden Quellen: Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (2012), Pohl (2004), Schnack (o.J.a), Schnack (o.J.b), Stattbau Hamburg (2012) und VDSR (o.J.), sowie auf einem Experteninterview mit einem Vertreter einer betreuenden Baugenossenschaft.

Verwirklichung des Projekts, der eine Machbarkeitsstudie vorgeschaltet war, ist von der Stadt Kiel eine etwa 10.000 m<sup>2</sup> große Fläche auf 75 Jahre im Wege des Erbbaurechts gepachtet worden. Eine Niedrigenergie-Reihenhaussiedlung mit 13 Wohneinheiten ist im Laufe des Jahres 2007 erstellt worden. Die Zufahrtsstraße konnte 2009 mit Restmitteln fertiggestellt werden. Die Anfrage nach einem Gemeinschaftshaus wurde 2010 zurückgestellt. Unter Ausschöpfung aller förderrechtlich möglichen Maßnahmen und in der Verantwortung eines über die Betroffenen weit hinausreichenden Unterstützerkreises ist für die Minderheit und ihren kulturellen Belange eine sozial verantwortliche Wohnungsversorgung entstanden. Das Finanzvolumen umfasst ca. 1,9 Millionen Euro. Die Finanzierung erfolgte überwiegend durch Förderdarlehen aus der Landes-Wohnraumförderung, sowie durch einen Kommunalkredit der Stadt Kiel, durch Spenden, Mitgliedsbeiträge, durch Eigenkapital, das durch eine Leihgemeinschaft mobilisiert wurde, und anrechenbare Eigenleistungen der zukünftigen Bewohner während des Baus. Insgesamt hatte die Genossenschaft mindesten 70.000 Euro Eigenkapital aufzubringen. Den jährlichen Aufwendungen zur Bewirtschaftung der Anlage stehen Mieteinnahmen gegenüber.

Doch der Erfolg des Projekts ruht nicht nur auf finanziellen Beiträgen. Zum Beispiel die Umsetzung sämtlicher Planungs- und Bauvorhaben ist eng verbunden mit dem Engagement und der Durchsetzungsfähigkeit des langjährigen Aufsichts- und späteren Vorstandmitglied der Genossenschaft. Dazu zählen auch die gezeigte Solidarität der anderen nationalen Minderheiten und ein Arbeitscamp des Internationalen Bauordens e.V. mit freiwilligen Helfern. Eine intensive und konstruktive Begleitung durch verschiedene öffentliche Stellen, das Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein, das Job-Center Kiel und durch weitere Partner wie die Stattdbau Hamburg, die Arbeitsgemeinschaft für zeitgemäßes Bauen e.V., den Verband norddeutscher Wohnungsunternehmen, hat wesentlich zu einer zielgerichteten und ordnungsgemäßen Abwicklung der Planungs- und Bauphase beigetragen.

Die Genossenschaft wurde bereits im Jahre 2003 gegründet und wurde u.a. von Spenden und durch externe Anteilszeichner unterstützt. Viele der fachlichen Unterstützer sind auch Mitglieder der Genossenschaft geworden. Auf einer Auftaktveranstaltung im Jahr 2004 konnten Spenden und weitere Zeichner eingeworben werden. Als weiterer wichtiger Baustein, der zum Erfolg des Projekts beigetragen hat, wird die parteiübergreifende und hochrangige Unterstützung aus der Politik und Kultur gesehen.

Die Geschäftsbesorgung bzw. Hilfe bei der Verwaltung der Genossenschaft wurde seit Beginn von einer regionalen Baugenossenschaft übernommen. Die Reform des Genossenschaftsgesetzes hatte zur Folge, dass der Umfang der vorausgesetzten fachlichen, juristischen, buchhalterischen und bürokratischen Kenntnisse und Fähigkeiten zur Führung einer Genossenschaft deutlich gewachsen ist. Es wird auf absehbare Zeit dabei bleiben, dass es fachliche Begleitung in der Bewirtschaftung des genossenschaftlichen Eigentums gibt; diese wird derzeit ehrenamtlich von einer Baugenossenschaft durchgeführt; weitere Managementkosten werden weitestgehend durch Fördergelder abgedeckt.

Dennoch zeigen die Sinti wenig Eigeninitiative und Schlüsselpersonen in den Organen der Genossenschaft sind zum großen Teil Nicht-Sinti. Auf der anderen Seite können Nicht-Sinti einige Facetten der Sinti-Kultur nur schwer nachvollziehen. Da hier zwei Welten aufeinandertreffen und nimmt der Landesverband der Sinti und Roma eine essentielle Rolle als Mediator ein.

Der Unterstützerkreis und die Genossenschaftsmitglieder der Nicht-Sinti (ohne Wohnanspruch) geben ein Beispiel für bürgerschaftliches Engagement zugunsten einer Gruppe, die ohne diese Hilfe vermutlich nicht zum Ziel gekommen wäre. Auf der anderen Seite fühlen auch viele Außenstehende einen persönlichen Gewinn, zum Beispiel aufgrund des Erlernens des Anderssein. Wobei auch viele Nicht-Sinti ihren

Genossenschaftsanteil einfach als Förderung/Spende ansehen und daher eher „passive“ Mitglieder darstellen.

Das Projekt gilt als wohn- und minderheiten-politisch bundes- und EU-weit als einmalig und findet entsprechende internationale Beachtung. Der Landesverband der Sinti und Roma legt Wert auf die Feststellung, dass es sich bei diesem genossenschaftlichen Vorhaben um ein Experiment mit offenem Ausgang handele. Die Minderheit der Sinti sei weder eine homogene Gruppe noch lasse sich der Begriff „Modellvorhaben“ mit Harmonie und Idylle innerhalb des Wohnprojekts gleichsetzen. Dies mag ein Grund dafür sein, dass das ambitionierte Vorhaben bislang einzigartig ist; aus Sicht vieler Akteure war es jedoch der Mühe wert. Die Erfahrungen reichen dennoch zum jetzigen Zeitpunkt (2012) nicht aus, um Möglichkeiten einer genossenschaftlichen Weiterentwicklung zu bewerten.<sup>40</sup> Die ursprüngliche Idee, die auch die Wahl der Genossenschaft als Organisationsform beeinflusst hat, nämlich dass die Genossenschaft als Dachverband für weitere Projekte fungiert und dass zukünftige Bewohner in die Genossenschaft investieren, wurde noch nicht realisiert. Doch durch den unkomplizierten Abwicklung von Eigenkapitalanlage und –entnahme beim Genossenschaftsmodell besteht dieses Potential weiterhin.

Für die öffentliche Wahrnehmung des Projekts ist nicht nur die mediale Aufmerksamkeit entscheidend, sondern auch die Öffnung nach außen. Weitere kleine Projekte wurden darauffolgend zum Aufbau von Kontakt zwischen Stadtteil und Wohnquartier und Schaffen einer Begegnungskultur zwischen Mehr- und Minderheiten, sowie zur Verkürzung der Bildungsferne für nachfolgende Generationen der Minderheiten initiiert. Ein Beispiel hierfür ist der Maro-Temm-Schulclub, zu dem Sinti-Kinder gehören, die bewusst zweiströmig in der Mehrgenerationensiedlung aufwachsen. Sie können ihre Kultur und die Sprache der Romanes beibehalten und gleichzeitig die deutsche Sprache lernen und die deutsche Kultur und Gesellschaft kennenlernen.

Diese Projekte zeigen, dass trotz z.T. verspürter Diskriminierung es den Sinti und Roma in Schleswig-Holstein gut geht und sie finanzielle Förderung und politische Beachtung erhalten. Aber sie haben noch nicht die organisatorische und politische Kraft ohne Unterstützung und Hilfestellung ihre Ziele zu erreichen. Sie brauchen Zuspruch, Begleitung und Solidarität. U.a. in der Zusammensetzung der Genossenschaft, die aus Sinti- und Nicht-Sinti so wie aus Bewohnern und Nicht-Bewohnern besteht, zeigt sich in dem Projekt Maro Temm („Unser Land“) gelebte Solidarität. Es zeigt auch, dass es manchmal komplexer Organisations- und Finanzierungsstrukturen bedarf, sowie Geduld und Ausdauer; und dass die formelle Gründung der Genossenschaft nur ein kleiner Schritt auf einem langen Weg ist.

---

<sup>40</sup> Eine erste Zwischenbilanz ist in einem Videoclip zusammengetragen worden; siehe <http://www.stattbau-hamburg.de/index.php/realisierte-wohnprojekte/articles/wohprojekt-maro-temm.html>. Letzter Zugriff: 15.01.2014.

#### 4.1.6 Implementierung innovativer Formen von Genossenschaften im Handlungsfeld der Regionalentwicklung in Rumänien<sup>41</sup>

##### **(LEADER) Lokale Aktionsgruppen in Rumänien in Kürze**

<b>Land:</b>	Rumänien
<b>Handlungsfeld:</b>	Integrierte Regionalentwicklung
<b>Gegründet in:</b>	2010
<b>Initiator(en):</b>	Kommunen (in Zusammenarbeit mit anderen lokalen Akteuren)
<b>Mitgliedschaft:</b>	Private und öffentliche lokale Akteure
<b>Zielsetzung:</b>	Initiierung partizipativer integrierter Regionalentwicklungsprozesse
<b>Website:</b>	<a href="http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/Axa_LEADER/Lista_cu_Grupurile_de_Actiune_Locala_sel ectate_de_MADR_si_date_de_contact_GAL_2014.pdf">http://www.madr.ro/docs/dezvoltare-rurala/Axa_LEADER/Lista_cu_Grupurile_de_Actiune_Locala_sel ectate_de_MADR_si_date_de_contact_GAL_2014.pdf</a>

Mit dem EU-Beitritt im Jahr 2007 galt es in Rumänien das LEADER-Programm<sup>42</sup> einzuführen. Unter LEADER wird die integrierte Entwicklung ländlicher Regionen gefördert. Lokale Aktionsgruppen, welche nach EU Vorgaben eine Public-private partnership (PPP), die neben öffentlichen Partnern mindestens 50% private Akteure einschließt, bilden müssen, erarbeiten und implementieren Regionalentwicklungsprojekte. Die

Projekte sollen auf die Förderung der sozioökonomischen Entwicklung einer LEADER-Region abzielen. Die Entwicklung von Regionalen Entwicklungsstrategien sollte unter Einbindung eines breiten Spektrums von Stakeholdern und weiter Öffentlichkeitsbeteiligung erfolgen. Die Realisierung der Projekte sowie laufende Kosten für das Regionalmanagement werden durch EU- und national Fördermittel co-finanziert. Für die rumänischen Akteure war der integrierte Regionalentwicklungsansatz, bei dem mehrere Sektoren sowie sozioökonomische und ökologische Belange Berücksichtigung finden, neu. Auch die Kooperation zwischen privaten und öffentlichen Partnern und partizipative politische Prozesse sind in dem post-kommunistischen keine übliche Praxis und Abneigung gegenüber jeglicher Form formeller Kooperation ist noch stark ausgeprägt. In einigen rumänischen Regionen leben noch ungarische Minderheiten und eine Zusammenarbeit von Ungarn und Rumänen ist schon seit jeher als schwierig bekannt. Aufgrund dieser Umstände wurde die Implementierung des LEADER-Programms in Rumänien bereits im Vorfeld als große Herausforderung betrachtet.

In Rumänien wurden die EU-Verordnung so ins umgesetzt, dass die Lokalen Aktionsgruppen, um förderfähig zu sein, eine PPP nach nationalem Recht gründen müssen, welches erst im Jahr 2002 in Kraft getreten ist<sup>43</sup>. Um im Rahmen des Selektionsprozess der geförderten LAGs Anreize für das Praktizieren partizipativer Prozesses zu setzen, hatten Lokale Aktionsgruppen, die z.B. benachteiligte

---

<sup>41</sup> Die Informationen bezüglich der Gesundheitsgenossenschaften sind hauptsächlich aus dem folgenden Artikel übernommen: „Cooperatives in Healthcare: Unimed do Brasil and P4P“ erhältlich unter <http://uncoopsyear.wordpress.com/2012/06/25/cooperatives-in-healthcare-unimed-do-brasil-and-p4p/>. Letzter Aufruf: 13.12.2013. Zusätzliche Information lieferte eine „Tele-learning session“ von 2011 von Vanessa Hammond und Janne\_Pierre Girrad, verfügbar unter: <http://coopzone.coop/en/node/3775>, letzter Aufruf: 13.12.2013

<sup>42</sup> LEADER steht für „Liaison entre actions de développement de l'économie rurale“, was sich ins Deutsch wiefolgt übersetzen lässt: „Bindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft“.

<sup>43</sup> Das, die PPP betreffende Gesetz, trat erst im Jahr 2002 in Kraft (VO Nr. 16/2002, aktualisiert durch Gesetz Nr. 528/2004). Für die Teilnahme an LEADER, müssen die rumänischen Lokalen Aktionsgruppen nur den rechtlichen Status eines Vereins/Stiftung nach VO Nr. 26/2000 (unter Berücksichtigung entsprechender Gesetzesänderungen) erlangen.

Bevölkerungsgruppen oder Gruppen mit hohem Anteil an NGOs (Non-governmental organizations) eingeschlossen, Selektionsvorteile.

Im Rahmen des Toolkits stellt sich folgende Frage: in wie weit war die Implementierung des für die rumänischen Akteure neuen Konzepts erfolgreich? Verschiedene Entwicklungsfade konnten beobachtet werden. Einige der lokalen Aktionsgruppen wurden nur gegründet, um möglichst viele Fördergelder zu erwirtschaften; der Prozess wurde hauptsächlich von den Kommunen angetrieben, da es NGOs und anderen privaten Akteuren an Kapazitäten und Know-How fehlte, um mit den Anforderungen des LEADER-Programms zurecht zu kommen. PPPs wurden sehr ad hoc ins Leben gerufen, um die Deadline für das Einreichen einer Bewerbung für die Teilnahme am LEADER-Programm einzuhalten; anstatt für einen öffentlichen Beteiligungsprozess zu sorgen, sind in vielen Regionen neben finanzstarken privaten Partnern auch Vertreter aus anderen Sektoren von den Bürgermeistern eingeladen worden, um die vom Programm geforderten Kriterien zu gewährleisten. In den Regionen, wo Hauptakteure wirklich stark um potenziellen Stakeholder geworben haben, um lokale Aktionsgruppen nach dem LEADER-Ansatz zu gründen, waren mehrere Herausforderungen zu überwinden, um Akteure oder Organisationen zu einer formalen Partnerschaft zu überzeugen. Grund dafür war die damalige Ungewissheit, ob die Aktionsgruppe für eine Finanzierung überhaupt ausgewählt wird. Um die Problematik der Ungewissheit zu mindern, ist eine lokale Aktionsgruppe bei der Genossenschaftsgründung anders verfahren, indem sie Mitglieder für eine Initiative zur nachhaltigen Entwicklung dieser Region durch dessen endogenes Potenzial und durch externe Finanzierung gesucht hat. D.h. sie haben auch das Heranziehen von Ressourcen außerhalb von LEADER für die Realisierung ihrer gemeinschaftlichen Interessen in Betracht gezogen (für Details siehe Marquardt et al. 2010). Dadurch ist für diese und weitere Aktionsgruppen, welche mit der Herausforderung konfrontiert waren, es leichter gewesen, von losen informellen Relationen zu formalen Organisationsstrukturen überzugehen oder mit Akteuren verschiedener Interessensgemeinschaften zusammenzuarbeiten. Die Präsenz von externen Akteuren erwies sich als essentiell für die Partnerschaftsprozesse, sowohl für technische Hilfestellungen im Rahmen von LEADER-Angelegenheiten, aber aufgrund ihrer Rolle als Mediator, die sie (oft unbewusst) einnehmen. Ähnliche Effekte konnten auch bei länderübergreifenden Partnerschaften beobachtet werden (vgl. Abbildung 3), die die rumänischen lokalen Aktionsgruppen gebildet haben, bevor überhaupt ihre PPPs offiziell entstanden sind. Die externe Aufmerksamkeit steigerte den Stolz und die regionale Verbundenheit und brachte die regionalen Akteure unabhängig von ihrem persönlichen Hintergrund zusammen. Es konnte beobachtet werden, dass Aktionsgruppen, welche von der ungarischen Minderheit in Rumänien (in Regionen, wo der Anteil der Ungarn über 90% beträgt) gegründet worden sind, diese einen sehr starken Zusammenhalt aufzeigen wobei die Bereitschaft zur Aufnahme rumänischer Akteure sehr gering ist. Die meisten Gruppen, die im Selektionsprozess des LEADER Programms nicht zur Finanzierung ausgewählt worden sind, haben sich nachher aufgelöst. Nur Aktionsgruppen mit längerer Historie, welche bereits vor der Ankündigung des LEADER-Programms in Rumänien gegründet worden waren, blieben auch ohne die Aussicht auf finanzielle Unterstützung durch das LEADER-Programm bestehen.

Anhand des Beispiels von der Einführung des LEADER-Programms in Rumänien, können mehrere Lektionen für die Gründung von Genossenschaften abgeleitet werden, welche im Kapitel 6.2 dargestellt werden. Primär festzuhalten, ist, dass es für eine nachhaltige Anwendung innovativer Konzepte kooperativen Handelns Zeit bedarf.

#### 4.1.7 Kredit Union.Coop – Sozial-Kapital gestützte finanzielle Dienstleistungen – ein Modell nur für Migranten?<sup>44</sup>

##### **Die Kredit Union.Coop in Kürze**

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Handlungsfeld:</b>	Finanzdienstleistung
<b>Gegründet in:</b>	2012/2013
<b>Initiator(en):</b>	Finanzberater
<b>Mitgliedschaft:</b>	Kreditnehmer und Sparer, die oftmals keinen Zugang zu Banken haben; ein Großteil der Mitglieder sind Ausländer/ Migranten
<b>Zielsetzung:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nachhaltige kooperative Geldgeschäfte</li><li>- Vergabe von Krediten zu günstigen Konditionen</li><li>- Erhöhung der Effektivität beim Sparen des Einzelnen durch Mitgliedschaft in Gruppen</li><li>- Integration von Personen ohne Zugang zum Finanzwesen in Deutschland</li></ul>
<b>Website:</b>	<a href="http://www.kreditunion.coop">http://www.kreditunion.coop</a>

Der Ansatz, Finanzdienstleister als Genossenschaften aufzubauen ist nicht neu, und auch nicht die Idee von der Vergabe von Mikrokrediten zu besonderen Konditionen, um verschiedenste gesellschaftliche Gruppierungen - seien es potentielle Unternehmer oder Auszubildende - zu unterstützen. Was ist also das Innovative an Kredit Union.Coop, eine Selbsthilfeinitiative, die 2012/13 ins Leben gerufen wurde, und was sind ihre Ziele? Die Idee von Kredit Union.Coop hat zwei Hintergründe: 1) die Erfahrungen eines Finanzexperten mit verschiedenen Modellen zur Vergabe von Mikrokrediten sowie mit Bank-

und Genossenschaftsgründungen; und 2) Ausgeprägten Zurückgreifen auf einen informellen Finanzmarkt für Immigranten. Ursachen für letzteren Umstand sind u.a. a) fehlende Kreditwürdigkeit aufgrund von Vorvermerken bei der privatwirtschaftlichen Wirtschaftsauskunft (in Deutschland die „Schufa“); b) problembehaftete Relationen zu Banken, sei es aufgrund von Sprachbarrieren oder Ausländerstatus; oder c) diszipliniertes Sparen von Personen mit niedrigem Einkommen in Spargruppen, wobei Sozialisation und das Teilen ähnlicher Probleme auch eine wichtige Rolle spielen. Das Konzept der Kredit Union.Coop sieht nun vor, dass eine Genossenschaft als Anbieter finanzieller Dienstleistungen für ihre Mitglieder, als Mittler zu Banken auftritt. Mitglieder treten mit mindesten 100 Euro in die Genossenschaft ein, haften mit maximal 50 Euro für andere Mitglieder, und können selbst erst nach fünfmonatiger Mitgliedschaft und Sparens einen Kredit über die Genossenschaft aufnehmen. Voraussetzung für die Mitgliedschaft ist daneben die persönliche Teilnahme an einer Veranstaltung der Genossenschaft. Von den meisten anderen Mikrokreditanbietern hebt sich das Konzept allein schon durch den Status als Genossenschaft ab – während sonst meist Businessplan gestützte Projekte unter der Prämisse des Leistens eines Eigenanteils finanziert werden, ist bei der Kredit Union.Coop ein kreditgestütztes Projekt Teil eines Gesamtunternehmens. Dieser Faktor soll die Erfolgsquote von durch Mikrokredite finanzierte Projekte, die durchschnittlich nur bei 60% liegt, erhöhen. Im Gegensatz zu traditionellen Genossenschaftsbanken versucht die Kredit Union.Coop auf die Prinzipien des Sozialen Kapitals und Sozialer Kontrolle aufzubauen, so das „Genossenschaftswesen gelebt wird“, und die genossenschaftliche Realität zur Bekräftigung der gemeinsamen Zielstellung gegeben ist. Ein weiterer konzeptioneller Baustein war daher z.B. die Gründung von Solidaritätsgruppen, in denen sich Mitglieder der Genossenschaft - dem Prinzip der „Common bonds“ folgend - mit gleichen Interessen treffen.

<sup>44</sup> Dieses Unterkapitel beruht auf den Angaben der Website <http://www.kreditunion.coop/website/News/News.html> (letzter Zugriff: 15.01.2014), sowie einem Experteninterview mit dem Initiator der Kredit Union.Coop.

Der Weg der Etablierung dieser Genossenschaft ist herausfordernd und erste Erfahrungen mit dem 2012/13 in Berlin eingeführten pilothaften Genossenschaftsmodell sind gemischt. In der Initialphase wird das Projekt zum Aufbau institutioneller Strukturen im Rahmen eines nationalen Programms zur Förderung von Initiativen zur Mikrokreditvergabe finanziell unterstützt. Innerhalb dieses Jahres konnten aufgrund bürokratischer Hürden bei der Anerkennung der Genossenschaft kaum Kapazitäten für den Aufbau der Mitgliedschaft eingesetzt werden. – Eine Selbsthilfegenossenschaft, die Finanzdienstleistungen erbringen will, wurde von der Industrie- und Handelskammer mit Skepsis betrachtet.<sup>45</sup> Die Ausformulierung der Satzung, die mit Hilfe einer Anlaufstelle für Genossenschaftsgründer formuliert wurde, war mit zwei weiteren Herausforderungen verbunden: a) ein Begriff war bereits in der europäischen Gesetzgebung mit einer speziellen Bedeutung besetzt<sup>46</sup>; b) die Gefahr der „feindlichen Übernahme“ der Genossenschaft galt es abzuwenden. Davor, dass durch die Einwanderung einer Gruppe von Akteuren das Kapital einer Genossenschaft entwendet wird, wurde der Initiator von Kredit Union.Coop gewarnt - gerade bei der Präsenz von Clans ausländischer Migranten in einer Region/ Stadt, sei dies ein oft zu verzeichnetes Phänomen, was in dem Management von Genossenschaften, die Migranten als eine Zielgruppe haben, ein großes unüberschaubares Problem darstellt. Und gerade von Migranten, die es schwer haben, in dem deutschen Finanzwesen Fuß zu fassen, hat Kredit Union.Coop Zulauf erhalten. Zwischen September 2013 und Januar 2014 ist die Mitgliedzahl auf 50 angewachsen. Zu den Mitgliedern zählen vor allem Migranten aus Afrika, Asien und Osteuropa sowie ein kleiner Anteil (rund 10%) Deutscher (zumeist Künstler). Bis jetzt ist die Mitgliedschaft jedoch noch nicht so stark angewachsen, dass das Modell der Genossenschaft finanziell eigenständig, i.e. ohne Förderung und Ehrenamt, tragfähig wäre. Dennoch wird strategisch darauf Wert gelegt, Fördergelder nicht dafür einzuplanen, laufende Kosten zu decken, da sich dies später negativ auszahlen könnte. Die Initiatoren ziehen es vor, eine „Durststrecke“ zu durchlaufen, in der Management- und Investitionskosten gering gehalten werden, um nachhaltig zu wachsen und das finanzielle Risiko für alle Beteiligten gering zu halten. Dies impliziert z.B. viel ehrenamtliche Arbeit und Home-office um Unkosten für ein Büro zu vermeiden. Fördergelder wurden/werden für den Institutionenaufbau eingesetzt, das heißt für Machbarkeits-/ Marktstudien, Rechtsberatung, Gewinnung von Mitgliedern und die Einführung neuer Produktlinien. Gründe, nicht weitere Fördergelder oder Sponsoren für die Initiative einzuwerben sind auch die Angst vor hohem bürokratischen Aufwand sowie vor der Einschränkung des Handlungsspielraums der Genossenschaft. Definitiv, derzeit ist die Umsetzung der Idee noch nicht ausgereift und Problemstellen, wie das Fehlen einer Anlaufstelle für Genossenschaftsmitglieder oder das Misslingen der Arbeit einer Solidaritätsgruppe durch Miesmacher oder aktuell negative Schlagzeilen zum Genossenschaftswesen, wurden erkannt.<sup>47</sup> Doch für das Starten einer solchen Pilotgenossenschaft bedarf es nicht nur Ausdauer und Vertrauen in die Mitglieder, sondern auch Vertrauen in das Konzept, bei gleichzeitiger Bereitschaft zu Anpassungen und Flexibilität.

---

<sup>45</sup> Nach Ansicht des Initiators der Kredit Union.Coop wäre bei dem Versuch der Eintragung eines Vereins zur Selbsthilfe in Sachen Finanzdienstleistungen die Skepsis deutlich geringer gewesen, da bei einem Verein kommerziell-orientierte Aktionen viel klarer ausgeschlossen sind.

<sup>46</sup> In diesem Fall musste das Wort „Finanzdienstleistungen“ zu „finanzielle Dienstleistungen“ abgeändert werden.

<sup>47</sup> Faktoren, die auf den Erfolg der Solidaritätsgruppen Einfluss haben, sind z.B. das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erfahrungen und Auffassungen vom Genossenschaftswesen aufgrund der diversen kulturellen Hintergründe, aktuelle Negativbeispiele im Genossenschaftssektor, z.B. Berichte über feindliche Übernahmen von Genossenschaften in den Heimatländern, oder auch Erfahrungen mit den deutschen Arbeitsagenturen, die finanzielle Aktivitäten von Sozialhilfeempfängern strengsten kontrollieren und sich daher auch kleinste Sparanstrengungen sich negativ auszahlen.

#### 4.1.8 Genossenschaften als Motor für ländlichen Tourismus – ein Dorf, Stadt oder Region erleben – das Modell der Albergo Diffuso in Italien<sup>48</sup>

##### **Das Konzept der Albergo Diffuso in Kürze**

<b>Land:</b>	Italien
<b>Handlungsfeld:</b>	Gastgewerbe und Dorfentwicklung
<b>Gegründet in:</b>	seit den 1980ern Jahren
<b>Initiator(en):</b>	Das Dorf von Sauris/Zahre
<b>Mitgliedschaft:</b>	Mitglieder einer Dorf-/ Stadtgemeinschaft, die ihre Gästezimmer unter gemeinsamen Management vermieten
<b>Zielsetzung:</b>	- Schaffung eines alternativen touristischen Angebots mit starkem Lokalbezug und Vermittlung traditioneller und kultureller Werte - Generierung von Einkommen - (Wieder)Belebung und/oder von historischen Dörfern oder Stadtzentren
<b>Website:</b>	<a href="http://www.alberghidiffusi.it">http://www.alberghidiffusi.it</a>

„Albergo Diffuso“ ist ein innovatives Konzept im Gastgewerbe, das sich in Italien in den frühen 1980ern herausgebildet hat, als ein Instrument zur Revitalisierung kleinerer traditioneller und/ oder historischer Dörfer und Stadtzentren. Albergo Diffuso lässt sich nur schwer direkt ins Deutsche übersetzen; wörtlich würde es dann das horizontal „verstreute Hotel/ Herberge“ heißen. Da hinter verbirgt sich ein Hotel, dessen Zimmer sich auf mehrere Häuser in einer Dorf-/ Stadtgemeinde verteilen, wobei die nachstehen Prinzipien eingehalten werden müssen, damit ein

gemeinschaftliches Unterkunftsangebot, den (rechtlichen) Status einer Albergo Diffuso erhält:

1. Es wird von einem Eigentümer betrieben, der die regulären Hotel-/Herbergsservices bereitstellt.
2. Die Zimmer des Hotels/ der Herberge verteilen sich über bestehende Gebäude in einem klar definierten Gebiet, meist einem historischen Dorf- oder Stadtzentrum.
3. Es besteht eine zentrale Rezeption mit gastronomischen Angeboten.
4. Das Hotel/ die Herberge ist Teil einer authentischen Dorf-/Stadtgemeinschaft/ Gemeinde, so dass die Gäste am lokalen Leben teilhaben können.

In Italien gibt es mehr als 40 „Alberghi Diffusi“, die sich unter einem Dachverband zusammengeschlossen haben; daneben haben 13 italienische Regionen dieses Konzept in einen Rechtsrahmen gebettet;<sup>49</sup> der Ansatz der Albergo Diffuso wurde auch in Kroatien, Spanien und der Schweiz in ähnlicher Form aufgegriffen.

Eine Umschreibung für dieses Konzept ist auch „B & B Village“ (Williams 2010), also „Bed and Breakfast Dorf“, doch eigentlich ist es mehr als das. In Praxis stellt dieses Konzept eine Alternative für Touristen, die eine Abneigung gegenüber Standardhotels empfinden und/oder besonders an den lokalen kulturellen Gegebenheiten interessiert sind, dar; anstelle als Gast auf Reisen vor allem auf andere Touristen zu treffen, hat man bei der Wahrnehmung einer Übernachtung in einer Albergo Diffuso die Gelegenheit,

<sup>48</sup> Soweit nicht anders angegeben, beruht dieses Unterkapitel vor allem auf Informationen, die den folgenden Websites entnommen wurden <http://www.alberghidiffusi.it/en> und [http://en.wikipedia.org/wiki/Albergo\\_diffuso](http://en.wikipedia.org/wiki/Albergo_diffuso) sowie projektspezifischen Beiträgen, die sich u.a. auf folgenden Websites finden lassen: <http://www.albergodiffusosauris.com/de/uber-uns> und <http://www.scicliospatialitadiffusa.it/en>; letzter Zugriff: 24.03.2014.

<sup>49</sup> Für ein Beispiel für ein das Konzept der Albergo Diffuso betreffendes rechtliches Regelwerk, siehe z.B. <http://www.albergodiffuso.com/albergo-diffuso-situazione-attuale-e-normativa-in-italia.html>; letzter Zugriff: 24.03.2014.

Kontakt mit den Einheimischen aufzubauen. Von der Perspektive der Anbieter rückt dieses Konzept nicht nur kulturelle Werte, wie architektonische Besonderheiten eines Dorfes/ eines Stadtzentrums ins Rampenlicht, und unterstreicht insbesondere die Tugend der Gastfreundlichkeit einer Gemeinschaft, sondern stärkt auch die Zusammenarbeit der Einheimischen und die lokale Wirtschaft. Denn viele teilnehmenden Haushalte wären alleine nicht in der Lage, eine Rezeption und gastronomischen Service kontinuierlich (zu rentablen Konditionen) bereitzustellen. – Hindernisgründe sind nicht nur der zeitliche Aufwand, sondern auch Sprachbarrieren um ausländische Gäste bewirtschaften zu können oder die Auseinandersetzung mit rechtlichen Voraussetzungen für den Einstieg ins Gastgewerbe. Beim Anschluss an eine *Albergo Diffuso* haben sie dann aber die Möglichkeit des Zuerwerbs durch die Vermietung. Darüber hinaus, ist der Manager idealer Weise bestrebt, das „Hotel“ mit regionalen Produkten zu betreiben, um das Angebot möglichst lokal authentisch zu gestalten, und folglich werden regionale Wertschöpfungsketten gestärkt. Dieses Entwicklungspotential, das für ein Dorf/ eine Ortschaft/ein Stadtzentrum von der Einrichtung einer *Albergo Diffuso* ausgehen kann, wird auch offensichtlich, wenn man den Ursprung des Konzepts betrachtet: Der Hotelmarketing Consultant Giancarlo Dall’ Ara, heute Präsident des Nationalen Verbands der *Alberghi Diffusi*, traf während einer seiner Reisen durch die Bergregionen des Friaul auf ein einzigartiges Dorf (Sauris/Zahre), das 1976 von einem Erdbeben getroffen worden war. Um eine Lösung für die Wiederbelebung der lokalen Wirtschaft des Dorfes zu finden und die Abwanderung einzugrenzen, hat sich Giancarlo Dall’ Ara als Erster diese Art von Hotel ausgedacht und ausprobiert (Lindberg 2011; Williams 2010). So ist schließlich das Netzwerk der *Alberghi Diffusi* entstanden.

Das Konzept der *Albergo Diffuso* hat viele traditionelle genossenschaftliche Charakterzüge, denn nicht nur ist die Investition in das übergreifende Hotel-/Herbergsmanagement ein gemeinschaftliches, sondern werden direkt gemeinschaftliche Werte beim Präsentieren des Dorfes/ des Stadtzentrum betont und lokaler Stolz gefördert.

Beispiele für aktive *Alberghi Diffusi* sind das Dorf Sauris/Zahre (<http://www.albergodiffusosauris.com/de/uber-uns/>), ein Siedlungsort einer deutschsprachigen Sprachminderheit, oder „Scicli Ospitalità Diffusa“ (<http://www.scicliospatialitadiffusa.it/en/>). Im Falle letzteren wurde das Konzept auf eine Kleinregion erweitert und das Unterkuftsnetz erstreckt sich über den Südostzipfel der Insel Sizilien.

#### 4.1.9 Kulturgenossenschaften – eine Vielfalt an Konzepten

Um bei leeren öffentliche Kassen und den damit verbunden Streichungen in gewissen Etats der Kommunen das kulturelle Leben in Städten und Regionen aufrecht zu erhalten, wurden viele kollektive Aktionen initiiert. Neben Fördervereinen sind auch Kulturgenossenschaften keine Seltenheit mehr. Die Konzepte von Kulturgenossenschaften variieren jedoch sehr stark; ebenso der Erfolg ihrer Aktivitäten. Viele Modelle haben zum Hauptziel, die Finanzierung kultureller Einrichtungen abzusichern. Ein Beispiel hierfür ist die **Kulturgenossenschaft Eutin**, Deutschland,<sup>50</sup> deren Gründung in die Wege geleitet wurde, als die Eutiner Festspiele, ein überregional anerkanntes kulturelles Highlight, kurz vor der Insolvenz

---

<sup>50</sup> Für weitere Informationen zu der Kulturgenossenschaft Eutin, siehe z.B. <http://www.firmenwissen.de/musterfirmenprofil.html?crefold=2270333036> und <http://www.der-reporter.de/new/?q=eutin/nachrichten/eutin-bekommt-kulturgenossenschaft>. Letzter Zugriff 17.01.2014. Die in diesem Unterkapitel bereitgestellten Informationen zur Kulturgenossenschaft Eutin beruhen auf einem Telefoninterview mit einem Vorstandsmitglied.

standen. Anstelle von direkter finanzieller Unterstützung der Festspiel GmbH wurde eine Genossenschaft gegründet, die sich u.a. den Erhalt der traditionellen Spielstätte zum Ziel gesetzt hatte. Motive für Wahl der Genossenschaft als Rechtsform parallel zur GmbH waren a) das beschränkte Investitionsrisiko bei Zeichnung von Genossenschaftsanteilen; und b) auf der anderen Seite die Optionen zu einem nur mittelfristigen Kapitalabzug, was der Genossenschaft größere Planungssicherheit ermöglicht; sowie c) die Vermeidung von Majorität von Großanlegern/ -förderern durch das Prinzip „ein Mann eine Stimme“. Gerade letzteres ermöglichte es, dass sich das Genossenschaftsprojekt zu einer regionalen parteiübergreifenden Initiative entwickelte, die nun rund 140 Mitglieder aus Kulturfreunden, Kulturtreibenden und Akteuren, die vielleicht wenig Bezug zur Kultur haben, die jedoch die Festspiele als wichtig für die Attraktivität und das Leben in der Region ansehen. Neben dem ehrenamtlichen Vorstand wurde auch eine Arbeitsgruppe für die Entwicklung weiterer Aktivitäten, die über die Sicherung der Immobilie hinausgehen, wie z.B. den Aufbau eines Kulturzentrums, ins Leben gerufen.

Als ein bewährtes Konzept für eine Kulturgenossenschaft, das oft als positives Beispiel bei Neugründungen anderer Kulturgenossenschaften angeführt wird, gilt das **Theater Ansbach**. Bei Recherche auf der Website des Theaters findet man dann die interessante Formulierung „Verein der Freunde und Förderer des ‘Theater Ansbach - Kultur am Schloss eG‘“ e.V.“. Der Hintergedanke dieses Konzepts ist, dass im Rahmen der Genossenschaft mit einer überschaubaren Anzahl von Mitgliedern mit größeren finanziellen Anteilen wirtschaftliche Aktivitäten – Gewinneinnahmen wie auch Investitionen - problemlos abgewickelt werden können. Der supplementäre Verein ermöglicht es zu dem, Beiträge jeder Größenordnung von kulturinteressierten Förderern der Arbeit des Theaters zu Gute kommen zu lassen, wobei sowohl die Förderer als auch der Verein steuerliche Vorteile genießen.

Während bei erstgenannten Beispielen kooperatives Handeln zum großen Teil in gemeinschaftlichen Investitionen zum Ausdruck kommt, verfolgt die in Gründung befindliche **Kulturgenossenschaft Regensburg**<sup>51</sup> leicht andere und weiterführende Ziele. Durch ein Verfahren zur Bürgerbeteiligung zum Kulturentwicklungsplan der Stadt Regensburg und anlehnenden Aktivitäten wie Tagungen, Bürgerbefragungen etc. trafen Kulturinteressierte häufiger zunächst zufällig zusammen, was schließlich zu einem Club mit regelmäßigen Treffen führte, wo die Idee der Gründung einer Kulturgenossenschaft, um den Interessen der städtischen Cliquen von Kulturinteressierten gerecht zu werden, entwickelt wurde. Konkret verfolgt das Kulturnetz Regensburg eG (iG) folgende Ziele:

- Schaffung von mehr Transparenz im Kulturgeschehen und in der Kulturpolitik
- Erhöhung der Effizienz im kulturellen Angebot durch Vernetzung
- Förderung der „Kultur für alle“ durch verstärkte Beteiligung
- Bereitstellung folgender **Angebote für die Mitglieder** (und z.T. für Nicht-Mitglieder):
  - Aufbau und Betreiben eines gemeinsamen Marketings
  - Bereitstellung von Beratungs- und anderen Dienstleistungen
  - Gemeinsame Organisation von Veranstaltungen
  - Starten von Initiativen und Projekte zur kulturellen Teilhabe
  - Erhalt und Erhöhung der Lebensqualität durch gesicherte Kultur.

---

<sup>51</sup> Für weiterführende Informationen zum Kulturnetz Regensburg siehe <http://kulturnetz-r.de/unterlagen/>. Letzter Zugriff: 17.01.2014. In die Darstellungen dieser Genossenschaft sind zudem durch E-Mail gestützte Experteninterviews und der Auswertungen von Online-Pressemitteilungen über diese Genossenschaft gewonnenen Informationen eingeflossen.

Mit dem Aufgreifen der mehr handlungs-/ prozessorientierten Aspekte von verstärkter Beteiligung und Transparenz in der Kulturpolitik, hebt sich diese Kulturgenossenschaft von anderen ab. Hauptgründe für die Wahl der Organisationsform der Genossenschaft anstelle eines Vereins waren die wirtschaftliche Ausrichtung, die Kulturschaffenden potentiell zu Gute kommen kann, und die Annahme, dass Genossenschaften im Vergleich zum Verein ein weniger verstaubtes Image haben. Diese Entscheidung zog mit sich, dass auf der einen Seite neue zielstrebig agierende Mitglieder gewonnen werden konnten, aber auch, dass einige der Mitglieder des ursprünglichen Kreises sich nicht angeschlossen haben, weil sie „Geschäftemacherei“ vermuteten. Zeichner sind zumeist Kulturinteressierte mittleren Alters, weniger Künstler. Es wird darauf Wert gelegt, politisch neutral zu bleiben und für ein weites Spektrum von Akteuren offen zu sein. Daher wird auch nicht angestrebt, gezielt öffentliche Akteure als Mitglieder zu gewinnen, um finanzielle Mittel zu akquirieren. Derzeit arbeiten ca. 10% der Mitglieder ehrenamtlich, um die Genossenschaftsgründung abzuschließen. Anstelle von überambitionierten Plänen vor der Gründung werden jetzt Schritt für Schritt einzelne konkrete Aktivitäten geplant. Die Außenwahrnehmung lässt sich vielleicht mit „Interesse“, „Skepsis“ und „Wohlwollen“ beschreiben.

#### 4.1.10 SAGES eG, Serviceagentur für Senioren – Selbstständiger Wiedereinstieg in den Arbeitsmarkt durch wirtschaftlich tragfähiges genossenschaftliches Handeln<sup>52</sup>

##### **Die SAGES eG in Kürze**

<b>Land:</b>	Deutschland
<b>Handlungsfeld:</b>	Dienstleistungen für Senioren
<b>Gegründet in:</b>	2005
<b>Initiator(en):</b>	Erwerbslose
<b>Mitgliedschaft:</b>	Ehemalige Erwerbslose, Stifter/ Förderer und ein Teil der Kunden
<b>Zielsetzung:</b>	- Nachhaltige und unternehmerische Wiedereingliederung von Erwerbslosen in den Arbeitsmarkt - Bereitstellungen von Dienstleistungen für Senioren
<b>Website:</b>	<a href="http://www.sages-eg.de">http://www.sages-eg.de</a>

Die Schlagwörtern „Arbeitslose“, „Sozialgenossenschaft“ und „Serviceagentur“ mögen eine Initiative **für** Arbeitslose nahelegen. Bei SAGES eG handelt es sich aber vielmehr um ein aus Eigeninitiative **von** Arbeitslosen im Jahr 2005 in Freiburg gegründetes Unternehmen. Um gemeinsam einen Ausweg aus der Arbeitslosigkeit zu finden, traf sich eine Gruppe Erwerbsloser regelmäßig. An dem Spruch „Not mach erfinderisch“ ist sicherlich etwas Wahres dran, doch neben Kreativität können auch Ratio-

nalität und Systematik zum Erfolg führen: die Durchführung einer Marktanalyse zeigte für Freiburg auf, dass der Bedarf an Dienstleistungen für Senioren 2002 bereits hoch war und im Laufe der darauffolgenden 15 Jahre steigen würde. Dies gab Anlass für die Entwicklung der Geschäftsidee, eine Serviceagentur für Senioren zu gründen. Nach Vorstellung des Konzepts bei den Behörden konnten Mittel für die Durchführung einer professionellen Machbarkeitsstudie und Rechtsberatung eingeworben werden. Die Gründung einschließlich der Ausarbeitung der Satzung und der Geschäftspläne, die dem genossenschaftlichem Prüfungsverband zur Begutachtung vorzulegen waren, wurde fachlich unterstützt.

<sup>52</sup> Die für dieses Unterkapitel aufgearbeiteten Informationen basieren auf folgenden Onlinequellen: <http://www.sages-eg.de/> und [http://www.innova-eg.de/projekte/modelle/?no\\_cache=1](http://www.innova-eg.de/projekte/modelle/?no_cache=1). Letzter Zugriff: 18.01.2014.

Ausschlaggebend für die Wahl der Rechtsform der Genossenschaft waren a) dass Lasten von mehreren Schultern getragen werden und das insgesamt geringe Haftungsrisiko für die einzelnen Mitglieder; b) die Möglichkeit des Anwachsens der Zahl der Mitglieder; c) die Tatsache, dass sowohl Betreiber, Kunden bzw. Nutzer wie auch Förderer Genossenschaftsanteile zeichnen können; und d) die Möglichkeit zur Verbindung wirtschaftlicher Gesichtspunkte mit sozialer Verantwortung. 27 Gründer und Gründerinnen hatten die Schaffung von Arbeitsplätzen zum Ziel. Konkret lassen sich die Hauptziele der SAGES eG wie folgt fassen: Erstens soll die persönliche Wohlfahrt verbessert werden, indem die Mitglieder unterschiedliche Fähigkeiten einbringen und austauschen und dadurch gegenseitig voneinander profitieren; zweitens kann im Rahmen der gesetzlichen Möglichkeiten ein Zusatzeinkommen erzielt werden; und drittens soll durch den mittelfristigen Aufbau einer Produktivgenossenschaft perspektivisch eine berufliche Neuorientierung mit einem festen Arbeitsplatz oder hin zu einer selbstständigen Tätigkeit ermöglicht werden.

Ein Grundsatz der SAGES eG ist, dass sie Nutzer- und nicht Investor- und Geschäftskunden-orientiert ausgerichtet ist. Zu den angebotenen Dienstleistungen zählen Haushalts- und Gartenarbeiten, Einkaufs- und Fahrdienste, wie auch - in Einzelfällen – Reisebegleitung oder die Aufarbeitung persönlicher Unterlagen; kurz Alltagsassistenten für Senioren. Genossenschaftsmitglieder erhalten vergünstigte Leistungspakete.

Viele Managementtätigkeiten, sowie Vorstandsarbeit erfolgen bei SAGES eG auf ehrenamtlicher Basis. Doch inzwischen wurden drei feste volle Stellen und 13 Minijobs geschaffen. Ein wichtiger Effekt ist, dass auch die teilbeschäftigten (ehemals) Erwerbslosen durch ihr Mitwirken bei SAGES eG wieder neues Selbstbewusstsein durch die sinnstiftende Arbeit unter Akteuren mit ähnlichen Erfahrungen gewinnen.

#### 4.1.11 Mondragón – eine weltweit agierende genossenschaftliche Unternehmensgruppe<sup>53</sup>

##### Die Unternehmensgruppe Mondragon in Kürze

<b>Land:</b>	<i>Spanien (und weltweit)</i>
<b>Handlungsfeld:</b>	<i>Diverse Sektoren</i>
<b>Gegründet in:</b>	<i>1956</i>
<b>Initiator(en):</b>	<i>Priester José María Arizmendiarieta</i>
<b>Mitgliedschaft:</b>	<b>289</b> (genossenschaftlich organisierte) Unternehmen
<b>Zielsetzung:</b>	- Nachhaltige Entwicklung wettbewerbsfähiger Unternehmen - Erzielung von Synergien zwischen Unternehmen
<b>Website:</b>	<a href="http://www.mondragon-corporation.com">http://www.mondragon-corporation.com</a>

Die folgende Selbstvorstellung „Wir sind Mondragon, eine der wichtigsten Unternehmensgruppen Spaniens mit Produktionsfilialen und Genossenschaftsniederlassungen in 41 Ländern und Verkauf in über 150 [Ländern] - 14.081 Millionen Euro Gesamteinnahmen, 289 Unternehmen und Genossenschaften, 80.321 Mitarbeiter, 15 Technologiezentren“ lässt nicht gleich auf die Betonung genossenschaftlicher Prinzipien und Werte schließen, doch gerade diese

sind es, die eine kleine regional in den 1950er Jahren im Baskenland gestartete Initiative sich hat zu einem erfolgreichen Akteur in globalen Märkten entwickeln lassen.

Die Mondragón Corporación Cooperativa hat ihren Sitz in der Kleinstadt Mondragón im spanischen Baskenland und ist in verschiedener Sektoren wie Maschinenbau, Automobilindustrie, Haushaltsgeräte, Bauindustrie, Einzelhandel, Banken und Versicherungen aktiv.

Im Spanischen Bürgerkrieg litt Mondragón unter Massenarbeitslosigkeit. Der junge Priester José María Arizmendiarieta beschloss, das Elend der Bevölkerung mit genossenschaftlichen Strukturen der Selbsthilfe durch die Gründung des Unternehmens Ulgor im Jahre 1956 zu mindern. Bereits 1943 baute Arizmendiarieta eine demokratisch organisierte Fachhochschule auf, die eine Schlüsselrolle bei der Herausbildung von Mondragón hat, da über diese Einrichtung Werte und Humankapital generiert und transferiert wurden. Ein Beispiel für die Schlüsselrolle der Fachhochschule in der Initialphase des Unternehmens ist, dass fünf Absolventen der von Arizmendiarieta gegründeten Fachschule eine Kreditgenossenschaft in der Region ins Leben riefen, die Genossenschaften und genossenschaftliche Neugründungen durch die Vergabe von Krediten zu sehr geringen Zinsen unterstützte. Damit wurden genossenschaftliche Kapazitäten in der Region gestärkt. In 1964 schließlich wurde um die genossenschaftlichen Bewegungen um das Unternehmen Ulgor zu konzertieren, die genossenschaftlich organisierte Unternehmensgruppe Mondragón gegründet, um Synergien zwischen den Unternehmen/ Genossenschaften in der Region zu erzielen.

Die genossenschaftlich organisierte Unternehmensgruppe hat die „klassischen genossenschaftlichen Prinzipien und Werte“ (vgl. Kapitel 2) um ihre Vision eine wettbewerbsfähigen, profitablen und unternehmerischen genossenschaftlichen Gruppe zielstrebig zu verfolgen erweitert. Das Managementmodell der Unternehmensgruppe zielt darauf ab, den Mitgliedern zu führenden Marktpositionen und Kooperationsgelegenheiten zu verhelfen.

<sup>53</sup> Dieses Unterkapitel beruht auf den auf den folgenden Websites bereitgestellten Informationen: <http://www.mondragon-corporation.com/eng/about-us/governance/mission-vision-and-values> und [http://de.wikipedia.org/wiki/Mondrag%C3%B3n\\_Corporaci%C3%B3n\\_Cooperativa](http://de.wikipedia.org/wiki/Mondrag%C3%B3n_Corporaci%C3%B3n_Cooperativa). Letzter Zugriff: 24.03.2014.

Hervorzuheben sind an dieser Stelle neben dem der Fokus auf Innovation, verstanden als kontinuierlicher Erneuerungsprozess, insbesondere die Auslegung der Prinzipien der Kooperation und Partizipation zu „Besitzer und Protagonisten“ und „Bekanntnis zum Management“, d.h. es wird Wert darauf gelegt, dass die Besitzer von Mondragón keine passiven Mitglieder darstellen; und eine Mitgliedschaft ist erst nach 6-12-monatiger Probezeit möglich.

Ein weiterer Schlüssel zum Erfolg ist die Untergliederung des Unternehmens in vier supplementäre Gebiete, nämlich dem Finanzwesen, Industrie, Forschung und Entwicklung und Verkauf. So verfügt Mondragón neben den wissenschaftlichen Einrichtungen als Mitglieder über eine eigene Universität, die einen Großteil des Personals der Unternehmensgruppe herausbildet, aber generell offen für all Personen mit den erforderlichen akademischen Qualifikationen ist.

Aus der Sicht der Unternehmens weiterhin entscheidende Faktoren für die Entwicklung von Mondragón sind: a) das persönliche Engagement des Gründungsvaters Arizmendiarieta und seine Relation zu seinen Studenten und Anhängern; b) der Vorrang von Menschen und Persönlichkeit gegenüber Kapital, eine Einstellung die in hoher Motivation bei den Mitarbeitern und eine positive Arbeitsatmosphäre resultiert; c) eine strikt unternehmerischer Ansatz bei der Praktizierung des genossenschaftlichen Phänomens, der Effizienz sicherstellt; d) Reinvestition eines Großteils des Ressourcen des Unternehmens; e) kontinuierliche Anpassung an eine sich ständig wandelnden Umwelt; f) Kreation effizienter interkooperativer Instrumente in den verschiedensten Bereichen, darunter Forschung, Arbeitsplatzmanagement oder Krisenbewältigung; und g) Lebenslanges Lernen. Daneben stellt das Unternehmen seine Unabhängigkeit von Regierungsorganisationen und öffentlichen Einrichtungen heraus, mit denen es durchaus kooperiert aber ohne jegliche Entscheidungsfreiheit zu verlieren.

Auf der anderen Seite sind in der Entwicklungsgeschichte des Unternehmens auch Probleme zu verzeichnen. Mit dem enormen Wachstum der Unternehmensgruppe gerieten auch das klassische Charakteristikum von Genossenschaften der Lokal-/Regionalverbundenheit sowie andere betriebswirtschaftliche Werte in den Hintergrund. Ein Beispiel hierfür ist, dass zwar die Schaffung von Arbeitsplätzen immer noch Vorrang gegenüber Kapitalinteressen hat, d.h. dass z.B. Stellenabbau ein Mittel letzter Instanz ist, doch haben sich Ungleichheiten zwischen den Rechten von Mitarbeitern im Kernunternehmen und Arbeitnehmern in ausgelagerten Betriebsstätten herausgebildet. Weiterhin wird eine zunehmende Distanz zwischen Management und Arbeitnehmern und eine Abnahme des genossenschaftlichen Zusammenhalts bemängelt. Einige Genossenschaften haben sich bereits abgespalten, da sie mehr betriebliche Demokratie in ihren Genossenschaften durchsetzen möchten.

Wahrscheinlich muss sich jeder selbst einen Eindruck von einem solch großrahmigen, komplexen und beeindruckenden Unternehmen machen (<http://www.mondragon-corporation.com/de>), doch einen Rückschluss, den man auf jeden Fall schon aus den bisherigen Schilderungen ziehen kann, ist, dass das Verfolgen von Werten, das Einhalten von Prinzipien und die situations-/zweckangepasste Weiterentwicklung des genossenschaftlichen Ansatzes sehr erfolgsentsprechend für eine unternehmerische Initiative sein kann. Im Umkehrschluss heißt das, dass insbesondere bei der Entwicklung der Governancestrukturen eines Unternehmens besondere Aufmerksamkeit geboten ist.

#### *4.1.12 Die Europäische Genossenschaft – ein innovatives, aber komplexes Konzept für transnationale Kooperation*

In Kapitel 2 wurde das Konzept der Europäischen Genossenschaft als innovative Form für transnationale wirtschaftlich und/oder sozial ausgerichtete Initiativen vorgestellt. Sieben Jahre sind keine all zu lange Zeitspanne für die Erprobung und Reifung eines neuen organisationstechnischen Modells; dennoch, erste Erfahrungsberichte zur Umsetzung der entsprechenden EU Gesetzgebung und ihrer praktischen Anwendung liegen vor<sup>54</sup> und sollen im Folgenden kurz dargestellt werden.

Die EU Verordnung 1435/2003 wurde sehr unterschiedlich von den Mitgliedsstaaten umgesetzt (vgl. Fici 2010). Dennoch ist länderübergreifend festzuhalten, dass das Modell trotz vieler transnationaler Initiativen in der Praxis nicht oft aufgegriffen wurde. Lediglich 42 Europäische Genossenschaften wurden bis Dezember 2013 gegründet und herausstechende Erfolgsgeschichten sind bisher noch nicht zu verzeichnen. Ein Grund hierfür wird darin gesehen, dass die Europäische Genossenschaft als Rechtsform wenig besonders ausgeprägte europäische noch genossenschaftliche Charakterzüge trägt. Weiterhin bedarf es immer noch einer Harmonisierung der verschiedenen Gesetzgebungen zum Genossenschaftswesen in der EU, was nicht zuletzt an der Komplexität und Unschärfe der in nationales Recht umzusetzen EU Verordnung läge. Der Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss (EWSA) hat sich dafür ausgesprochen, dass eine vereinfachte Verordnung über das Statut der Europäischen Genossenschaft angenommen wird (EWSA 2012). Weiterhin wird mangelnder Spielraum für die Gestaltung der Satzungen durch die Gründer einer Europäischen Genossenschaft als Schwachpunkt des Konzepts genannt. Generell wird hinterfragt, ob die Einführung dieser Rechtsform mehr symbolische und image-technische Relevanz haben sollte, insofern dass unterstrichen werden sollte, dass Unternehmen nicht nur ökonomische Ziele verfolgen, was in Verbindung mit der europäischen Dimension, die EU als Herausgeber dieses Genossenschaftstyps zunächst in ein positives Licht stellt.

In der Realität zeigen sich als nennenswerte „europäische Genossenschaften“ jedoch solche, die nach nationalem Recht des Sitzstaates registriert sind, aber internationale Mitglieder haben.

Dieser Fall der Europäischen Genossenschaft zeigt, dass a) es ist nicht leicht ist, einen institutionellen Rahmen für kooperatives Handeln zu schaffen; b) auch wenn Organisationsformen für die transnationale Zusammenarbeit konzipiert wurden, das Zurückgreifen auf nationale Rechtsformen erfolgsversprechender sein kann, um transnationale Ziele zu erreichen; und dass c) eine Genossenschaft nicht aufgrund des Genossenschaftswillens initiiert werden sollte. Evaluierungsergebnisse, die einen vielleicht zunächst nur vorsichtig optimistisch stimmen, implizieren nicht, dass man eine Idee für eine neue Art der Zusammenarbeit verwerfen sollte. Vielmehr sollte Kritik aufgegriffen werden, um das der Idee zugrundeliegende Konzept zu verbessern. Auch auf europäischer Ebene wird daran gearbeitet, den gesetzlichen Rahmen für die SCE zu vereinfachen und die Rechtsform der Europäischen Genossenschaft für die Praxis attraktiver zu gestalten.

---

<sup>54</sup> Diese Zusammenfassung beruht unter anderem auf schriftlichen Stellungnahmen von Prof. H. Münkner, Prof. A. Fici, Klaus Niederländer (Direktor von Cooperatives Europe), und einer Vertreterin der Industrie- und Handelskammer (IHK) Oberrhein, sowie auf den Veröffentlichungen EWSA (2012), Fici (2010) und Quintana (2013).

## 4.2 Lessons learnt für die ID-Coop Initiativen

Die in Kapitel 4.1 vorgestellten Beispiele von innovativen Formen von Genossenschaften und kooperativem Handeln reflektieren nur einen kleinen Teil der Handlungsfelder, in denen von der Rechtsform der Genossenschaft effektiv Gebrauch gemacht wird. Obwohl auf einige innovative Formen von Genossenschaften, die gegenwärtig beginnen, sich erfolgversprechend zu etablieren, wie z.B. Energiegenossenschaften<sup>55</sup> oder Genossenschaften von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) wie etwa im Bäckereiwesen, sollte deutlich geworden sein, dass die Flexibilität und Kreativität der genossenschaftlichen Methode Genossenschaften in sämtlichen Wirtschaftsbereichen, traditionellen wie neuen, agieren können (vgl. EWSA 2012). Ebenso kann die Rechtsform der Genossenschaft geeignet sein, um soziale und kulturelle Ziele zu verfolgen, wobei eine ökonomische Ausrichtung der zugrundeliegenden Strategie essentiell ist, wenn die Genossenschaft eigenständig tragfähig sein soll und nicht auf Förderung für die Basisfinanzierung angewiesen sein soll; dies trifft meist auch dann zu, wenn die Mitglieder zur ehrenamtlichen Arbeit bereit sind.

Für die ID-Coop Initiativen impliziert dies, dass das Handlungsfeld für eine zugründende Genossenschaft zunächst rein auf Grundlage einer Bedarfsanalyse (vgl. Kapitel 3) erfolgen kann, und sich viele Projektideen mit Hilfe des Genossenschaftsmodells oder zumindest einem genossenschaftlichen Ansatz folgend umsetzen lassen. Dennoch wird eine Genossenschaft nicht des Genossenschaftswillens gegründet, sondern es sollte ein klares Ziel damit verfolgt werden und geprüft werden, ob die Genossenschaft die geeignete Rechtsform ist, um das Ziel zu erreichen. Für Akteure, die den Aufbau einer Genossenschaft in Erwägung ziehen, und für das ID-Coop Projekt im Speziellen, können weiterhin „**lessons learnt**“ aus den in Kapitel 4.1 vorgestellten Beispielen nach Phasen im Prozess der Etablierung einer Genossenschaft zusammengefasst werden:

### A Planung/ Strategieentwicklung

- Eine fundierte **Bedarfsanalyse** ist essentiell für das Abstecken des Handlungsrahmens einer Genossenschaft, wobei geteilte Probleme und Nöte als „Push-Faktoren“ kooperatives Handeln besonders fördern bzw. die Motivation zur Kooperation meist mehr treiben als „Pull-Faktoren“ wie gemeinsame Wünsche. Sei es der Bedarf an Finanzdienstleistungen der Migranten in Deutschland, der ein wesentliches Motiv für die Etablierung der Kredit Union.Coop war, oder das Schicksal der Erwerbslosen, das zur Initiierung der SAGES eG führte; in beiden Fällen wurde im vor der Gründung der Genossenschaft analysiert, ob das angestrebte Unternehmensmodell tragfähig erscheint.
- **Ziele für gemeinschaftliches Handeln sollten endogen gewachsen** sein und nicht extern definiert werden. Dies heißt, dass wenn z.B. eine Bedarfsanalyse von Experten oder einer Kommune durchgeführt wurde, sollten die Ziele einer Genossenschaft, auch wenn es sich um ein solidarisch ausgerichtetes Hilfsprojekt handelt, von den betroffenen Akteuren (mit)formuliert werden, so wie es zum Beispiel in dem Umsetzungsprozess des Wohnprojekt Maro Temm für Sinti und Roma angestrebt wurde/wird.

---

<sup>55</sup> Für Beispiele für Energiegenossenschaften siehe <http://www.dgrv.de/de/news/news-2011.09.21-2.html>. Letzter Zugriff: 17.01.2014.

- **Starke externe Unterstützung im Aufbauprozess der Genossenschaft und/ oder externe Zieldefinition**, sowie Zieldefinition durch eine kleine Gruppe von Akteuren, führt oft zu **Passivität** der anderen in eine Initiative involvierten Akteure.
- **Passivität** der Mitgliedschaft kann auch in Projekten beobachtet werden, bei denen der **Erhalt von Fördergeldern** der Anlass für die Gründung einer Genossenschaft war. Das Phänomen solcher Passivität lässt sich oft bei Initiativen zur Regionalentwicklung beobachten, bei denen sowohl Gründung der Genossenschaft als auch die Erstellung einer Entwicklungsstrategie nur unternommen werden, um Fördergelder z.B. im Rahmen des EU Programms LEADER einzuwerben (vgl. Kapitel 4.1.6).
- Das Verfolgen einer „**low-investment Strategie**“, wie z.B. im Rahmen des Biomassehöfeprojekts in der Steiermark (vgl. Kapitel 4.1.1), erleichtert nicht nur das Erreichen einer **nachhaltigen Entwicklung** einer Genossenschaft, wenn vielleicht auch bei langsamem Wachstum, sondern auch den **Gewinn von Vertrauen** (potentieller) Mitglieder und Geldgeber in die Initiative.
- Insbesondere bei Genossenschaften mit stark ökonomisch ausgerichtetem Handlungsfeld, vielen Transaktionen und/ oder großem Investitionsvolumen empfiehlt sich die Durchführung einer **Machbarkeitsstudie**, um die Tragfähigkeit der Genossenschaft abzusichern.
- Neben Bedarfsanalyse und Machbarkeitsstudie kann die Durchführung einer **Stakeholder-Analyse** (vgl. Anhang B und Abbildung 1), in der sowohl direkte Zielgruppen und potentielle Partner, als auch mögliche Konkurrenten und unerwünschte Mitglieder identifiziert werden, für die Ausformulierung der Satzung (siehe Punkt B) hilfreich sein, da in der Satzungen die Prämissen für eine Mitgliedschaft definiert werden.

## B Ausgestaltung der Satzung

- Obwohl für viele Genossenschaftsgründungen weitestgehend auf **Mustersatzungen** (siehe Kapitel 9) zurückgegriffen werden kann, bedarf es Vorsicht bei der **Wortwahl** der eigenformulierten Zielsetzung nicht nur um genossenschaftsintern Kohärenz und Zustimmung zu generieren, sondern auch weil manche Begriffe bereits bedeutungstechnisch besetzt oder urheberrechtlich geschützt sind, wie es sich im Gründungsprozess der Kredit Union.Coop gezeigt hat.
- Nicht nur **Kriterien für die Mitgliedschaft** in einer Genossenschaft, sondern zunächst die **Ziele der Genossenschaft** beeinflussen die spätere **Zusammensetzung ihrer Mitgliedschaft**. Dieser „feine Unterschied“ wurde besonders im in Kapitel 4.1.9 skizzierten Entwicklungsprozess der Kulturgenossenschaft Regensburg deutlich.
- Eine klare Formulierung zur **wirtschaftlichen Ausrichtung** in der Satzung von Genossenschaften mit **primär sozial- oder kulturell-orientierten Zielsetzungen** kann dazu führen, dass potentielle Mitglieder sich von der zugründenden Genossenschaft abwenden (vgl. Kapitel 4.1.9). Auf der anderen Seite kann die supplementäre Verankerung wirtschaftlich ausgerichteter Ziele sozialen und kulturellen Interessen langfristig durch einen erweiterten finanziellen Handlungsrahmen zu Gute kommen. Hier gilt es abzuwägen und – idealer Weise – diesen Punkt mit zukünftigen Mitgliedern zu diskutieren.

- Bei manchen Genossenschaften, insbesondere solchen die den Aufbau eines größeren Kapitalstocks vorsehen, kann es erforderlich sein, Klauseln in die Satzung einzubauen, die die Genossenschaft vor „**feindlichen Übernahmen**“ schützen.

## C Aufbau von Organisationsstrukturen

- Es muss im Einzelfall unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen geprüft werden, ob die **Genossenschaft die geeignete Rechtsform für das Erreichen der Ziele einer Initiative** ist (vgl. Kapitel 4.1.3 und Kapitel 6). Hier empfiehlt es sich, auf Expertenrat und Leitfäden zurückzugreifen (vgl. Kapitel 9).
- Der **Aufbau von Genossenschaften auf bereits existierende Organisationsstrukturen und Netzwerke** hat Vor- und Nachteile. Zu den Vorteilen zählen, dass schneller eine kritische Masse an Akteuren als Mitglieder gewonnen werden kann und dass meist schon Vertrauen unter den Akteuren aufgebaut wurde; ein nennenswerter Nachteil ist, dass die Genossenschaften sich oft als weniger offen für neue Mitglieder zeigen bzw. potentielle Mitglieder schlechter Zugang zu der Genossenschaft finden, wie es sich z.B. bei der Entwicklung der Biomassehöfe in der Steiermark (Kapitel 4.1.1) gezeigt hat, als die Landwirte als Kleinwaldbesitzer unter sich blieben und sich kaum Waldbesitzer ohne landwirtschaftlichen Hintergrund der Genossenschaft angeschlossen haben.
- Für das **Gewinnen von bestimmten Stakeholdergruppen**, die für das Erreichen der Ziele der Genossenschaft essentiell sind, aber eine Abneigung gegenüber gemeinschaftlichem Handeln oder Vertragszeichnungen verspüren, kann es erforderlich sein, klare **Anreize** zu setzen, z.B. ökonomische Vorteile, die aus der Mitgliedschaft in der Genossenschaft resultieren.
- Auch wenn Organisationsformen, wie z.B. die Europäische Genossenschaft, für die **transnationale Zusammenarbeit** konzipiert wurden, kann das Zurückgreifen auf **nationale Rechtsformen** erfolgsversprechender sein, um transnationale Ziele zu erreichen.
- Bei dem Aufbau von Organisationsstrukturen sollte versucht werden, **finanzielle und politische Unabhängigkeit** zu erreichen; dieses Bestreben kann manchmal auch ein Verzicht auf Fördergelder mit sich ziehen.
- Für das Erreichen der Ziele einer Initiative kann es sinnvoll sein, den **Aufbau einer Genossenschaft mit anderen Rechtsformen zu verbinden**. Dies ist oft der Fall, wenn versucht wird, möglichst viele steuerliche Vorteile bei gleichzeitig großer Investitionssicherheit und der Anwendung genossenschaftlicher Prinzipien zu nutzen; Beispiele sind die parallele Einrichtung von Verein und Genossenschaft oder GmbH und Genossenschaft wie es z.B. beim Theater Ansbach gehandhabt wurde (vgl. Kapitel 4.1.9; für Vor- und Nachteile der jeweiligen Rechtsform, siehe Kapitel 6).
- Das Verfolgen eines **regionalen Fokus im Handlungsfeld einer Genossenschaft** bringt die Vorteile **geographischer und vertrauensfördernder sozialer Nähe** und ist z.B. auch förderlich für die Realisierung von Aktivitäten, bei denen die Mitglieder persönlich involviert sind; eine **überregionale Ausrichtung** kann für das Erreichen einer (wirtschaftlichen) **kritischen Masse** zur Steigerung der Effizienz einer Genossenschaft vorteilhaft sein.
- Eine **kleine Mitgliedzahl** kann das Management einer Genossenschaft erleichtern, weil schnelle Entscheidungsfindung und höhere Flexibilität eher gegeben sind. Eine **große Mitgliedschaft**

wiederum kann zu einem größeren Kapitalstock, höherer Legitimität und größere externer Anerkennung führen.

- In dem **Gründungsprozess von Genossenschaften** kann es hilfreich sein, externe Akteure nicht nur aufgrund ihrer Expertise, sondern auch aufgrund ihrer Funktion als **Mediator** zu involvieren.

#### D Betreiben der Genossenschaft

- Essentiell für den Erfolg genossenschaftlichen Handelns ist oft ein neutraler, motivierter **Projektmanager**, dem (fast) alle Mitglieder **Vertrauen** schenken.
- Oftmals bedarf es Zeit, bis sich Akteurskonstellationen für Arbeitsgruppen und die Umsetzung von Projekten, die nicht in der Satzung oder der Geschäftsordnung einer Genossenschaft definiert sind, gefunden haben. Daher sollte der Handlungsplan einer Genossenschaft nach der Gründung eine **langsame und schrittweise Umsetzung von Aktionen** vorsehen, um Enttäuschungen aufgrund nicht erreichter Ziele zu vermeiden.
- Auch wenn eine Genossenschaft Fördergelder in Anspruch nimmt, sollten diese Ressourcen nicht für das Decken **laufender Kosten** eingeplant und genutzt werden (vgl. Kapitel 4.1.1 und 4.1.10). Es sollte versucht werden, von Beginn an effiziente Prozesse zu praktizieren, um Nachhaltigkeit zu erzielen. Der **Einsatz von Fördergeldern** erscheint besonders sinnvoll für den **Institutionenaufbau**, die Durchführung von Machbarkeitsstudien und für Rechtsberatung.
- Bei der **Inanspruchnahme von Fördergeldern** ist darauf zu achten, dass diese nicht zu einer **Einschränkung des Handlungsrahmens** der Genossenschaft führen.
- **Externe Akteure haben größeres Vertrauen in die Dienste einer Genossenschaft**, wenn sie wahrnehmen, dass alle Mitglieder klar hinter der in der Satzung definierten Mission stehen. Eine solche Außenwirkung zu vermitteln, was insbesondere von den Mitgliedern der Sozialgenossenschaft Idea 90 (vgl. Kapitel 4.1.2) in Italien bewusst angestrebt wird, ist bei einer kleinen Mitgliedschaft leichter.
- Eine **dekonstruktive Atmosphäre in Genossenschaftssitzungen** oder Arbeitsgruppentreffen ist nicht immer auf schlechtes Management zurückzuführen, sondern kann auch in negativer Presse zum Genossenschaftswesen generell oder aktuell negativen Erfahrungen in anderen Genossenschaften begründet sein.

#### E Weitere Entwicklung einer genossenschaftlichen Initiative

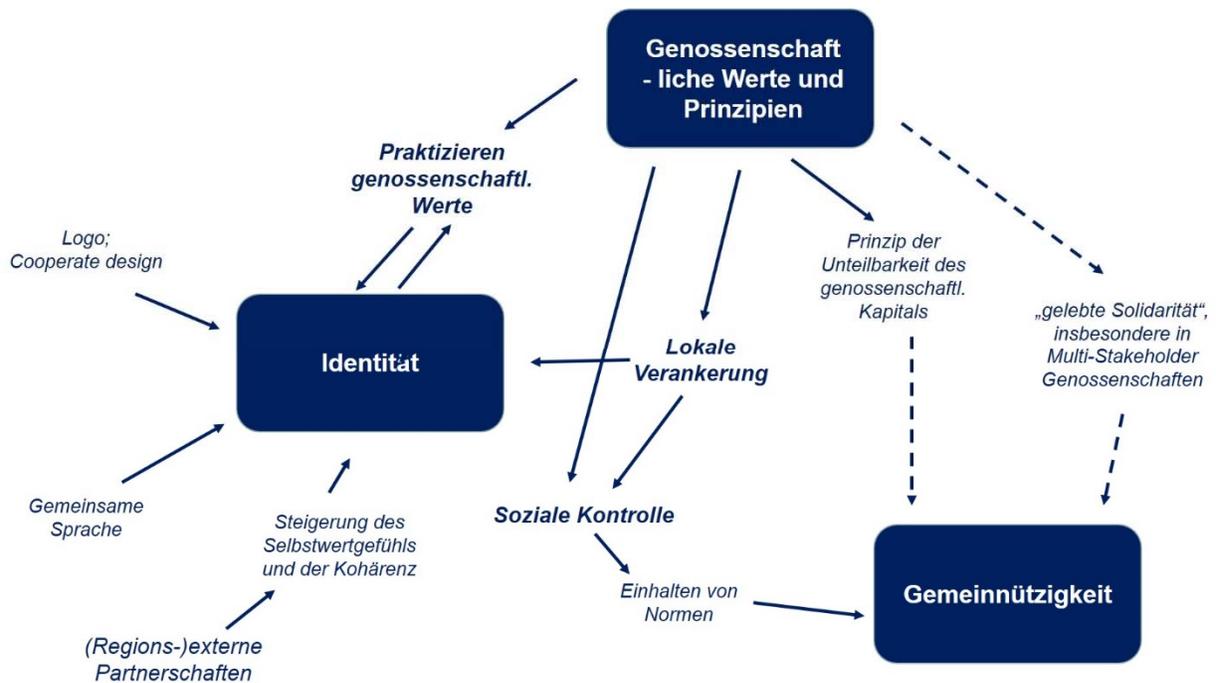
- Neben der obligatorischen Relation zum Revisionsverband, kann der **Anschluss einer Genossenschaft an ein thematisches Netzwerk** oder einen handlungsfeldorientierten Verband von Genossenschaften die Effektivität der Genossenschaft erhöhen, dies trifft selbst für schon an für sich große und kapazitätsstarke Genossenschaften, wie die UNIMED do Brasil (Kapitel 4.1.4) zu, weil fachliche Expertise ausgetauscht wird sowie leichter die kritische Masse für mediale oder politische Aufmerksamkeit erreicht wird.

- Der **überregionale Transfer von „Good practices“** kann sich – auch wenn er zunächst mit Aufwand verbunden ist – positiv auf die Entwicklung der eigenen Initiative niederschlagen, da a) man später in der Regel auch auf externe Unterstützung zählen kann; b) die Initiative/ die Genossenschaft externe Aufmerksamkeit erfährt, was z.B. bei Tourismusprojekten als Werbeeffekt sehr vorteilhaft sein kann; und da c) überregionale Aktivitäten oft auch die Dynamik und Kohärenz in der eigenen Initiative/ Genossenschaft bekräftigen.
- Der **Transfer von „Good practices“** kann insbesondere innerhalb einer Region zu Konkurrenzbeziehungen führen (vgl. Kapitel 4.1.1); hier sollten geographische und ggf. soziale Distanz bedacht werden.
- Die **Initiierung weiterer Projekte** in Kooperation mit anderen Organisationen kann auch wenn die Aktivitäten nur indirekt in dem Handlungsfeld einer Genossenschaft liegen, zur Erhöhung deren Gesamteffektivität beitragen; z.B. können Forschungsprojekte zur Professionalisierung von genossenschaftlichen Aktivitäten führen oder das Ansetzen von Partnerprojekten das Interesse der Mitglieder für die eigenen Genossenschaft wieder wecken, wenn unerwünschte Passivität in der Mitgliedschaft vorliegt.
- Aufweisen von **Kompetenz** ist ein entscheidender Faktor für das Gewinnen von Anerkennung in der Gesellschaft. Dies wurde im Entwicklungsprozess der Sozialgenossenschaft Idea 90 in Italien (Kapitel 4.1.2), die aufgrund ihrer Expertise in lokale Entwicklungsprozesse einbezogen wurde, besonders deutlich.
- Die **Umsetzung innovativer Formen genossenschaftlichen Handelns kann misslingen**, doch die „lessons learnt“ durch einen solchen Misserfolg können anderen Akteuren helfen, ihre genossenschaftlichen Projekte vielversprechend aufzubauen.

## 5 Im Fokus: Genossenschaften, Identität und Gemeinnützigkeit

Genossenschaften werden im Vergleich zu anderen Unternehmensformen relativ häufig im Zusammenhang von sozialer Verantwortung im Sinne von *Cooperate Social Responsibility* genannt. Für eine unternehmensinterne soziale Verantwortung lässt sich dies vor dem Hintergrund der genossenschaftlichen Werte und Prinzipien leicht nachvollziehen. Doch auch im regionalen Kontext haben Genossenschaften aufgrund ihrer lokalen Verankerung eine Schlüsselrolle in der Vermittlung sozialer Werte und gelebter Solidarität, die über die Vorbildfunktion hinausgeht. Besonders stark ausgeprägt ist dieses Phänomen bei Multi-Stakeholder Genossenschaften, bei denen offensichtlich Gewinnerwirtschaftung nicht zugunsten einer Stakeholdergruppe erfolgt (vgl. CDC o.J.). Das Wirken einer Genossenschaft wird umso gemeinnütziger ausfallen, je stärker die Genossenschaft durch ihre Mitglieder in soziale Netzwerke in einer Region eingebunden ist. Ein nennenswerter Effekt geht von durch die Präsenz sozialer Netzwerke induzierte soziale Kontrolle aus, die wiederum normgerechtes Handeln fördert (vgl. Abbildung 2; siehe auch Relevanz von Interaktionen zwischen Genossenschaftsmitgliedern und anderen Akteuren in einer Region im Kapitel 4.1, insbesondere Abbildung 1) wurde die deutlich. Sicherlich, wie gemeinnützig eine Genossenschaft letztendlich ist, hängt nicht nur von der Heterogenität der involvierten Stakeholdergruppen ab, sondern auch, um welche Stakeholdergruppen aus welchen gesellschaftlichen Schichten und Milieus es sich handelt.

Abbildung 2: Wechselspiel zwischen genossenschaftlichen Werten, Identität und Gemeinnützigkeit



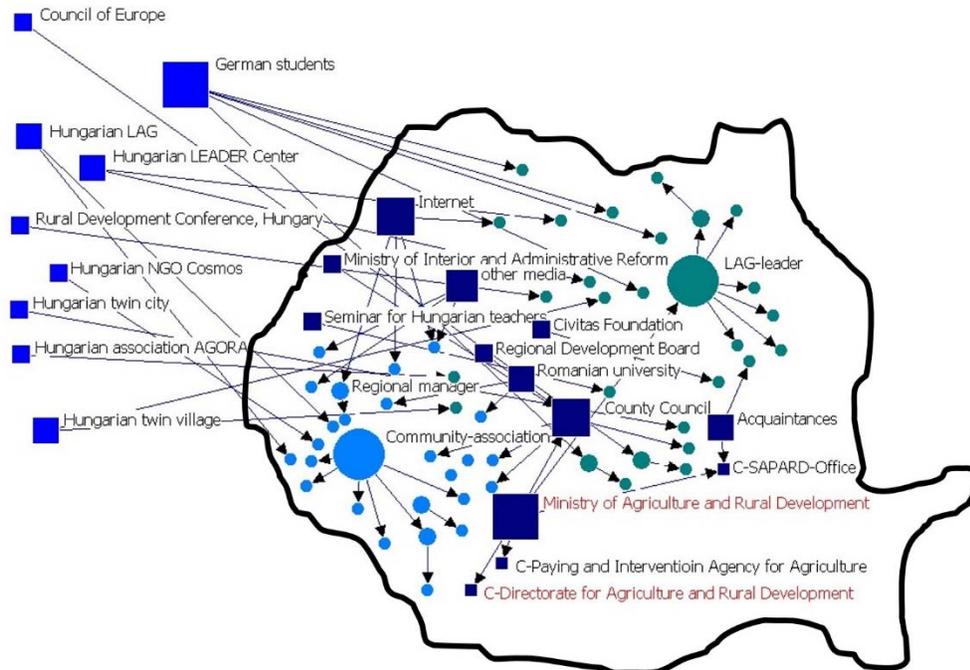
Eigene Darstellung

X → Y = X fördert y

X - - -> y = x kann y fördern

In diesem Toolkit klang bereits mehrfach an, dass das Genossenschaftsrecht als solches vergleichsweise viel Spielraum gibt und dass es weitestgehend in der Hand der Genossenschaftsgründer ist, die genossenschaftlichen Werte und Prinzipien in der Satzung umzusetzen, wie bereits erwähnt. Folgende Überlegungen mögen Anregungen geben, was es heißt, eine Satzung möglichst genossenschaftsnah zu gestalten: Verteilung des Genossenschaftskapitals auf Mitglieder bei Auflösung führt zur Demutalisierung (vgl. Kapitel 2); Zulassung von Investormitgliedern führt zur Entschärfung des genossenschaftlichen Profils;<sup>56</sup> Listenwahl führt zur Abschwächung der demokratischen Charakterzüge einer Genossenschaft.

Abbildung 3: Genossenschaften/ Rumänische Lokale Aktionsgruppen in ihren Netzwerken



Eigene Darstellung

- Akteure der Lokalen Aktionsgruppe/Genossenschaft A
- Akteure der Lokalen Aktionsgruppe/ Genossenschaft B
- Andere rumänische Akteure
- Ungarische Akteure

Relationen regionaler, nationaler und transnationaler Netzwerkbeziehungen

Die Größere der Symbole indiziert die Zentralität der Akteure in den Netzwerken der Lokalen Aktionsgruppen.

Genossenschaftliche Werte werden durch eine gemeinsame Identität gestärkt. Gemeinsame Identität wird zum Beispiel durch das Zeigen eines Logos, mit dem man seine Zugehörigkeit zu einer Gruppe bekennt offensichtlich. Der Gebrauch gleicher Tugenden, gleicher Sprache etc. hat ähnliche Effekte. In

<sup>56</sup> Münkner (2006) diskutiert weitere Aspekte im Hinblick auf die Ausrichtung der Mitgliederförderung, die seines Erachtens zu einer Abschwächung des genossenschaftlichen Profils führen, jedoch in der Praxis oft mit stark gemeinnützigen Genossenschaften einhergehen, auch wenn sie die Identität der Genossenschaft zunächst schwächen mögen: ausschließliche Förderung der Mitglieder (Exklusivleistungen) bedeutet starkes Profil; Vorwiegende Förderung der Mitglieder (Zulassung von Free-rider- Effekten) bedeutet abgeschwächtes Profil; Gleichbehandlung von Mitgliedern und Kunden und unbegrenztes Nichtmitgliedergeschäft bedeuten Münkner zufolge Profilverlust.

Kapitel 4.1 wurde aufgezeigt, dass Relationen zu Genossenschafts-/Regions-externen Akteuren, wie z.B. durch Partnerschaften mit anderen Genossenschaften/ Regionen (s.a. Abbildung 3), das Identitäts- und Selbstwertgefühl einer Gruppe von Akteuren weiter bekräftigen. Identität und Bekenntnis zu genossenschaftlichen Werten könnte eine Initiative nach außen z.B. durch eine coop.Domain bei ihrem Internetauftritt zeigen.<sup>57</sup> Auch eine Gründungsfeier trägt zur Identitätsbildung einer Initiative bei.

---

<sup>57</sup> Für den Erhalt einer solchen Internetdomain, siehe *Get the Co-operative Marque and a dotCoop domain* <http://www.identity.coop/>. Letzter Zugriff: 27.01.2014.

## 6 Genossenschaften und andere gemeinschaftlichen Handeln zugrunde liegenden Rechtsformen in Österreich – ein Vergleich

Einen Überblick über die Hauptmerkmale verschiedener unternehmerischen Rechtsformen in Österreich gibt Tabelle 2. Sie hilft Gründungsfreudigen bei der Abwägung, ob für die Realisierung ihrer genossenschaftlichen Vorhaben, die Rechtsform der Genossenschaft als am geeignetsten erscheint. Entscheidende Vorteile der Genossenschaft sind, a) dass es nach GenG keine Anforderungen hinsichtlich einer Mindestkapitaleinlage gibt; b) vergleichsweise geringer Gründungskosten und c) steuerliche Vorteile. Im Vergleich zum Verein kann eine Genossenschaft als Unternehmen über Grundkapital verfügen und Gewinnen erwirtschaften. Ein bedeutender Vorzug gegenüber Einzelunternehmen ist die auf doppelten Einlagesatz beschränkte Haftung. Im Unterschied zu Kommanditgesellschaften (KG) und Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) und GmbH light wird bei der Genossenschaft keine Gewinnmaximierung angestrebt, das Anlagekapital der Mitglieder wird nicht verzinst und Auszahlungen an Mitglieder sind wenn überhaupt gegeben, tendenziell geringer. Für die gesamtunternehmerische Planungssicherheit von Vorteil, aber für das einzelne Mitglied von Nachteil der Rechtsform der Genossenschaft ist der nur langsam mögliche Kapitalabzug.

Mit der Einführung der GmbH light in Österreich im Jahr 2013 könnte diese Rechtsform aufgrund der geringen Gründungskosten und des niedrigen Mindestkapitaleinsatzes sowie niedriger Haftung für Gesellschafter zunächst eine interessante Alternative darstellen, da genossenschaftliche Werte theoretisch in der Satzung verankert werden könnten, doch auch aus ökonomischer Sicht wird die GmbH light eher kritisch betrachtet, da für Unternehmen mit kleinem Umsatz die Steuersätze vergleichsweise hoch sind, buchhaltungstechnische Anforderungen vergleichsweise hoch sind, und weil sie wenig Anerkennung bei Gläubigern und Kreditgebern findet.

Aufgrund der unbürokratischen Ein- und Austrittsoptionen und vergleichsweise flexibler Mitgliederstruktur ist die eingetragene Genossenschaft eine Rechtsform, die sich immer dann anbietet, wenn die Zahl der Inhaber auf Wachstum ausgerichtet ist (s.a. ZDKG 2013). Sie erscheint gerade dann eine sehr geeignete Rechtsform zu sein, wenn Personen gemeinsam einen wirtschaftlichen Zweck verfolgen, ihnen die Nachhaltigkeit des Unternehmens wichtig ist, und wenn für die einzelnen Mitglieder nicht finanzielle Gewinne, sondern die Erbringung materieller und immaterieller Werte sowie die (zweckgebundene) Erwirtschaftung von Kapital für das Erreichen eines bestimmten Ziels oder Förderung bestimmter Interessen zentrale Anliegen darstellen.<sup>58</sup>

Die Gründung einer Genossenschaft ist auch dann eine greifbare Lösung, wenn ein Unternehmen den Charakter einer Bürgergesellschaft aufweisen soll bzw. eine Bürgergesellschaft als Wirtschaftsakteur auftreten soll (s.a. Hofinger und Hinteregger (2007), da die Genossenschaft starke demokratische Charakterzüge aufweist.

Die Frage, warum, wenn die Rechtsform der Genossenschaft insbesondere dann gewählt werden sollte, wenn für die Mitglieder oftmals der gemeinschaftliche Nutzen im Vordergrund steht, es überhaupt der formalen Gründung eines Unternehmens bedarf, lässt sich klar beantworten:

---

<sup>58</sup> Wird die Mitgliedschaft in einer Genossenschaft als Spende/Förderung verstanden (vgl. Kapitel 4.1), kann in manchen Ländern für den Spender die Abgabe an einen Verein steuerrechtlich attraktiver sein; anderen Spendern/Förderern ist es wichtiger zu wissen, dass die Gelder effizient eingesetzt werden, und investieren daher in eine Genossenschaft.

- 1) Eine Genossenschaft steht in der Regel mit externen Akteuren in wirtschaftlicher Beziehung und sollte als ein formell anerkannter Akteur auftreten;
- 2) Auch für die Relationen zwischen den Mitgliedern erhöht die formelle Gründung einer Genossenschaft das Vertrauen in die gemeinsame Unternehmung, was insbesondere dann wichtig ist, wenn sich die Mitglieder nicht persönlich kennen; und
- 3) Durch das Auftreten als Unternehmen oder Organisation mit Namen, gewinnt die Unternehmung an Identität; die Eintragung im Firmenbuch erhöht im Vergleich zur Eintragung im Vereinsregister die Publizität.

Ob in einem bestimmten Handlungsfeld, wie z.B. Kultur, die Rechtsform der Genossenschaft ein besseres Image genießt und Mitglieder anzieht, variiert – wie bei den in Kapitel 4.1 vorgestellten Beispielen gesehen – regional.

**Tabelle 2: Profile ausgewählter Rechtsformen in Österreich**

	<b>Genossenschaft</b>	<b>Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)</b>	<b>GmbH light</b>	<b>Kommanditgesellschaft (KG)</b>	<b>Verein</b>
<b>Rechtsnatur</b>	Juristische Person	Juristische Person	Juristische Person	Juristische Person, Gesamthandschaft	Juristische Person, keine Gesellschaft
<b>Gründungsmitglieder</b>	Mindestens 2	Mindestens 1	Mindestens 1	Mindestens 2	Mindestens 2
<b>Höchstes Organ</b>	Generalversammlung	Generalversammlung	Generalversammlung	Gesamtheit der Gesellschafter	Mitgliederversammlung
<b>Aufsichtsorgan</b>	Aufsichtsrat, bei Überschreiten der gesetzlich vorgegebenen Schwellenwerte zwingend vorgesehen	Aufsichtsrat, bei Überschreiten der gesetzlich vorgegebenen Schwellenwerte zwingend vorgesehen	Aufsichtsrat, bei Überschreiten der gesetzlich vorgegebenen Schwellenwerte zwingend vorgesehen	Nicht vorgesehen	Fakultativ
<b>Leitungsorgan</b>	Vorstand (i.R. Mitglieder)	Geschäftsführer (Vorstand)	Geschäftsführer (Vorstand)	Gesellschafter	Leitungsorgan
<b>Haftung der Mitglieder</b>	In der Praxis i.R. beschränkte Haftung mit dem Geschäftsanteil und in einem weiteren Betrag in Höhe desselben	Haftung mit Geschäftsanteil	Haftung mit Geschäftsanteil	Komplementär: unmitteilbare, persönliche unbeschränkte Haftung; Kommanditist: Höhe der Hafteinlage	Für Verbindlichkeiten des Vereins haftet der Verein mit seinem Vermögen
<b>Kapitalaufbringung</b>	Offener Mitgliederkreis; Variables Kapital; Geschäftsanteil nicht handelbar	Geschlossener Gesellschafterkreis; Starres Grundkapital; Geschäftsanteile teilweise frei handelbar	Geschlossener Gesellschafterkreis; Starres Grundkapital	Geschlossener Gesellschafterkreis; Bewegliches Kapital des Komplementärs; I.R. gleiche Einlagen der Kommanditisten	Indirekt durch z.B. Mitgliedsbeiträge, Spenden, Sammlungen usw.
<b>Mindestkapitaleinlage</b>	----	€ 35.000 Mindeststammkapital: € 5000	€ 10.000 Mindeststammkapital: € 5000	---	---
<b>Gründungskosten</b>	Geringe Kosten. Der Gesellschaftsvertrag ist formfrei, Firmenbucheintragungsgebühr.	Höhere Kosten. Der Gesellschaftsvertrag ist notariatsaktspflichtig (€ 1182), Firmenbucheintragungsgebühr, Kapitalverkehrssteuer (1 % der einbezahlten Stammeinlage); € 150 für Kundmachung	Höhere Kosten. Der Gesellschaftsvertrag ist notariatsaktspflichtig (€ 602), bei Gründung durch natürlichen Personen Rückgriff auf Standardvertrag möglich (ca. € 80); Firmenbucheintragungsgebühr, Kapitalverkehrssteuer (1 % der einbezahlten Stammeinlage)	Geringe Kosten. Der Gesellschaftsvertrag ist formfrei, Firmenbucheintragungsgebühr.	Sehr geringe Kosten. Ca. 30 Euro für Anzeige und Antragsstellung
<b>Firmenbuch</b>	Entstehen mit Eintragung ins Firmenbuch	Entstehen mit Eintragung ins Firmenbuch	Entstehen mit Eintragung ins Firmenbuch	Entstehen mit Eintragung ins Firmenbuch	Entstehen mit Eintragung ins Vereinsregister
<b>Rechnungslegung und Revision</b>	Jahresabschluss; Revision: kleinere Genossenschaften mind. alle 24 Monate; mittelgroße, große und jene Genossenschaften, die nach §24 GenG einen Aufsichtsrat haben müssen, jährlich	Jahresabschluss; Revision für mittelgroße und große GmbH verpflichtend	Jahresabschluss; Revision für mittelgroße und große GmbH light verpflichtend.	Jahresabschluss; Revision: keine Pflichtrevision	Kleine Vereine: Einnahmen-Ausgabenrechnung; Mittlere und große Vereine: Jahresabschluss

Fortsetzung Tabelle 2

	Genossenschaft	GmbH	GmbH light	Kommanditgesellschaft (KG)	Verein
<b>Steuerrecht</b>	Körperschaftsteuerpflicht (25%); Keine Mindestkörperschaftsteuer; Dividendenzahlungen an Genossenschafter: Kapitalertragsteuer (25%) endbesteuert bei natürlicher Person, steuerfrei bei Gemeinden; Keine Gesellschaftsteuer	Körperschaftsteuerpflicht (25%); Mindestkörperschaftsteuer € 1.750 p.a.; Gewinnausschüttung der GmbH: Kapitalertragsteuer (25%) endbesteuert bei natürlichen Personen, Gemeinden steuerfrei; Gesellschaftsteuer (1% Einlage)	Körperschaftsteuerpflicht (25%); Mindestkörperschaftsteuer € 500 p.a.; Gewinnausschüttung der GmbH: Kapitalertragsteuer (25%) endbesteuert bei natürlichen Personen, Gemeinden steuerfrei; Gesellschaftsteuer (1% Einlage)	Einkommensteuerpflicht jedes einzelnen Gesellschafters	Körperschaftsteuerpflicht (25%); Keine Mindestkörperschaftsteuer
<b>Gewerberecht</b>	Genossenschaft ist Gewerbetreibender; der gewerberechtliche Geschäftsführer, der Mitarbeiter gemäß § 39 GewO oder Mitglied des Vorstands sein muss, hat die Voraussetzungen zu erfüllen.	GmbH ist Gewerbetreibender; der handelsrechtliche Geschäftsführer oder ein versicherungspflichtiger Arbeitnehmer hat die Voraussetzungen zu erfüllen.	GmbH light ist Gewerbetreibender; der handelsrechtliche Geschäftsführer oder ein versicherungspflichtiger Arbeitnehmer hat die Voraussetzungen zu erfüllen.	KG ist Träger der Gewerbeberechtigung; ein vollhafter Gesellschafter oder ein versicherungspflichtiger Arbeitnehmer hat die Voraussetzungen zu erfüllen.	Verein ist Träger der Gewerbeberechtigung, gewerberechtlicher Geschäftsführer muss entweder dem Leitungsorgan angehören oder Angestellter gemäß § 39 GewO sein.
<b>Vorteile</b>	Beschränkte Haftung der Mitglieder; Flexible Mitgliederstruktur, jeder Zeit Ein- und Austritt möglich; Über Generalversammlung können Mitglieder Einfluss auf das operative Geschäft nehmen; Organisationsgrad ist autonom zu gestalten; Kein Mindestkapital; Minimale Gründungskosten; Keine Mindestkörperschaftsteuer und Gesellschaftsteuer; Kapitalabzug unter Vorlaufzeit	Beschränkte Haftung; Haftungsprivileg für Gesellschafter	Geringer initialer Kapitalaufwand; Im Gegensatz zum Einzelunternehmen haftet der Geschäftsführer nicht mit Privatkapital; Haftungsprivileg für Gesellschafter	Freier Kapitaltransfer Gesellschaft/Gesellschafter (Entnahmen-Einlagen); Basiserlagen ohne gesellschaftsvertragliche Verpflichtung gebührenfrei	Flexible Mitgliederstruktur, jeder Zeit Ein- und Austritt möglich; Über das Leitungsorgan (Vorstand) können die Mitglieder Einfluss auf das operative Geschäft nehmen; Minimale Gründungskosten; Keine Mindestkörperschaftsteuer
<b>Nachteile</b>	Keine Gewinnmaximierung; Keine/ Geringe Gewinnausschüttung an Mitglieder; Keine Verzinsung des Anlegerkapitals; Kapitalabzug unter Vorlaufzeit; Offene Mitgliedschaft kann Herausforderung für das Management darstellen	Verhältnismäßig unflexible Gesellschafterstruktur; Relative hohe Gründungskosten	Im Gegensatz zum Einzelunternehmen besteht Buchhaltungspflicht; Im Gegensatz zum Einzelunternehmen unvorteilhafte Gewinnbesteuerung; Gewinnung von Gläubigern und Erhalt von Krediten tendenziell schwierig	Relativ unflexible Gesellschafterstruktur; Vollhafter ist Voraussetzung	Eintragung ins Vereinsregister bewirkt im Vergleich zur Eintragung ins Firmenbuch eingeschränkte Publizität; Kein gesellschaftsrechtliches Grundkapital

Quelle: Angaben in dieser Tabelle basieren unter anderem auf Hofinger und Hinteregger (2007), Köstenbauer (2013) und UGB (2013).

## 7 Modell – Schritte und Instrumente zur Genossenschaftsgründung

An dieser Stelle sollen nun abschließend noch einmal alle Schritte auf dem Weg zur Genossenschaftsgründung schematisch zusammengefasst werden. Hierbei wird von der im Rahmen des ID-Coop Projekts am wahrscheinlichsten eintretende Ausgangssituation ausgegangen, nämlich, dass in einer Region Bestreben besteht, eine Genossenschaft zu gründen um weitgefaste Ziele zu erreichen (Fall C, in Tabelle 1). Abweichungen von diesem Ablauf, die durch andere Ausgangssituationen bedingt sind, können in Kapitel 3 nachgeschlagen werden. Die Ausgestaltung der einzelnen Schritte ist als Vorschlag anzusehen, hier gilt es, das in Tabelle 3 dargestellte Model situationsbedingt anzupassen.

**Tabelle 3: Modell – Schritte und Instrumente zur Genossenschaftsgründung**

Hauptschritte und Aktivitäten					
Ausgangssituation	Fall A <sup>1</sup> Konkrete Projektidee	Fall B <sup>1</sup> Vorliegendes Problem	Fall C <sup>1</sup> Bestreben, Genossenschaft zu gründen, um weitgefastes Ziel zu erreichen		
Gründungsprozess	Öffentlichkeitsarbeit	Vorbereitende Studien <sup>1</sup>		<b>Vorbereitende Studien</b> - SWOT-Analyse - Bedarfsanalyse - Entwicklung Projektidee - Stakeholderanalyse	<b>Akteure mobilisieren</b>  Interesse wecken
	Workshops & Expertenrat	<b>Strategieentwicklung</b> - Identifizierung gemeinsamer Interessen - Herausarbeiten einer klaren Zielstellung - Festlegung von Handlungsfeldern und Aktivitäten - Diskussion der Management- und Finanzmechanismen		Machbarkeitsstudie	Mitglieder gewinnen  Commitment hervorrufen
		Finale Rechtsformenprüfung <sup>2</sup>			Involvierte Akteure motiviert halten
	Arbeitsgruppe & Expertenrat	von Mustersatzungen - Definition der genossenschaftsindividuellen Ziele - Beschreibung von Governance-, Management- und Finanzmechanismen - Verankerung nicht nach GenG geforderter Organe (z.B. Arbeitsgruppen) --> <b>Verankerung genossenschaftlicher Werte und Prinzipien</b>			
		Anmeldung beim Revisionsverband			
		Registrierung im Firmenbuch ggf. notarielle Beglaubigung, Publimachen in Wiener Zeitung			
		Gründungsfeier			

Eigene Darstellung

GenG = Genossenschaftsgesetz

<sup>1</sup> vgl. Tabelle 1      <sup>2</sup> Im Rahmen des ID-Coop Projekts wahrscheinlich weniger relevant (siehe Kapitel 3).

## 8 Frequently Asked Questions (FAQs)

Es gibt viele Zusammenstellungen von FAQs zur Gründung von Genossenschaften in Österreich und Italien. Da die Online-Bereitstellung von FAQs durch fachkompetente Herausgeber den Vorteil hat, dass die Antworten regelmäßig an die sich ändernden gesetzlichen Rahmenbedingungen angepasst werden, sind in diesem Abschnitt Antworten auf bedeutende Fragen zu finden, die sich auf das ID-Coop Projekt beziehen, aber welche dennoch auch für andere Genossenschaftsgründungsfreudige relevant erscheinen können.

Für **Österreich** werden Antworten zu FAQs der Genossenschaftsgründung z.B. vom Österreichischen Genossenschaftsverband (Schulze-Delitzsch) bereitgestellt,<sup>59</sup> während Antworten in **Italien** z.B. von der Lega Coop bereitgestellt werden.<sup>60</sup>

Im Folgenden soll noch auf ein paar ausgewählte FAQs, die für die in das ID-Coop Projekt involvierten Akteure besonders, aber auch für andere Genossenschaftsgründungsfreudige relevant erscheinen, eingegangen werden.

- 1) Ist die **Europäische Genossenschaft (SCE)** die geeignetste Form für die Gründung einer Genossenschaft mit Akteuren aus zwei oder mehreren EU Mitgliedsländern?

*Oft ist die SCE nicht die einfachste Lösung für die Gründung einer internationalen Genossenschaft, da die Anforderungen zur Gründung einer SCE hoch sind (z.B. Mindestkapitaleinsatz = € 30.000); und der Rechtsrahmen ist komplex und variiert zwischen den EU Mitgliedstaaten. In der Praxis wird eine „internationale“ Genossenschaft meist nach nationalem Recht des Sitzlandes gegründet und verfügt über Tochterunternehmen in den anderen Ländern (für Details, siehe Kapitel 2 und Kapitel 4.1).*

- 2) Ist es für den Erfolg einer Genossenschaft von Vorteil, **Vertreter der Kommune, Bürgermeister** oder **Vertreter der regionalen Regierung** in den Genossenschaftsgründungsprozess einzubeziehen?

*Hier muss im Einzelfall entschieden werden, und es hängt von den Rahmenbedingungen in der Region sowie vom Handlungsfeld der Genossenschaft ab. Wichtig sind eine politisch neutrale Ausrichtung und parteiübergreifende Unterstützung bzw. Offenheit für Mitglieder. Oft erweisen sich Bürgermeister und Politiker als effektive Multiplikatoren (siehe Kapitel 3 und Kapitel 4.1); manchmal können auch Verwaltungsstrukturen geteilt werden oder die Kommune stellt anderweitig wichtige Ressourcen, z.B. Gebäude oder Land, für gemeinnützige Genossenschaftsprojekte bereit.*

- 3) Welche Möglichkeiten gibt es, auch sozialschwächeren Personen die Mitgliedschaft in der Genossenschaft zu ermöglichen?

*Eine Möglichkeit, Personen mit geringen finanziellen Handlungsrahmen einen Genossenschaftsanteil erwerben zu lassen, ist die satzungsgemäße Anrechnung von Eigenleistungen. Eine weitere Option stellt die Konzipierung der Genossenschaft als Multi-Stakeholder-Genossenschaft (siehe Kapitel 3) dar.*

---

<sup>59</sup> Für die Antworten zu den FAQs zur Genossenschaftsgründung in Österreich bereitgestellt durch den Österreichischen Genossenschaftsverband, siehe [http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101\\_1oegv/de/individuelle\\_seite/ware/fragen.jsp](http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp), Letzter Zugriff: 26.01.2014).

<sup>60</sup> Für die Antworten zu den FAQs zur Genossenschaftsgründung in Österreich bereitgestellt durch die Lega Coop, siehe <http://www.legacoop.coop/fare-cooperativa-legacoop/>. Letzter Zugriff: 29.01.2014.

## 9 Hinweise zu wichtigen Links, Ansprechpartnern und weiterführenden Literatur

### ***Eine Genossenschaft gründen – Gründungsberatung***

Zusätzlich zu den Initiativen des ID-Coop Projekts ([id-coop@eurac.edu](mailto:id-coop@eurac.edu); [www.id-coop.eu](http://www.id-coop.eu)), gibt es eine Reihe von Organisationen, die Interessenten Beratung und Gründungsinitiativen zu den Abläufen bei der Gründung einer Genossenschaft anbieten.

Nachstehend eine kleine Auswahl von nützlichen Kontaktadressen:

#### **Projektteam des INTERREG Projekts ID-Coop**

Europäische Akademie Bozen (EURAC), Viale Druso 1, 39100 Bozen, Italien

E-Mail: [id-coop@eurac.edu](mailto:id-coop@eurac.edu)

<http://www.id-coop.eu>

#### **ÖGV-Gründerservice**

Löwelstraße 14, 1013 Wien, Österreich

Telefon: 0043(0)1/313 28-420

Fax: : 0043(0)1/313 28-250

E-Mail: [renate.hinteregger@oegv.volksbank.at](mailto:renate.hinteregger@oegv.volksbank.at)

[http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101\\_1oegv/de/individuelle\\_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101\\_1oegv](http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101_1oegv)

#### **Legacoopbund - Verein Bund der Genossenschaften Südtirol**

Piazza Mazzini Platz 50-56 - 39100 Bolzano/Bozen

Tel. 0039 0471 067100

Fax: 0039 0471 067140

E-mail: [info@legacoopbund.coop](mailto:info@legacoopbund.coop)

[www.legacoopbund.coop](http://www.legacoopbund.coop)

#### **StartUP - Anlaufstelle für Genossenschaftsgründung**

Raiffeisenstraße 2, Raiffeisenhaus, 5. Stock, 39100 Bozen, Italien

E-Mail: [Karl.Heinz.Weger@raiffeisen.it](mailto:Karl.Heinz.Weger@raiffeisen.it), [Mauro.Bazzanella@raiffeisen.it](mailto:Mauro.Bazzanella@raiffeisen.it)

<http://www.raiffeisenverband.it/genossenschaftswesen/startup-genossenschaftsgruendung.html>

#### **Amt für die Entwicklung des Genossenschaftswesens der Provinz Bozen**

Raiffeisenstraße, 5, 39100 Bozen, Italien

Telefon: 0039 0471 413795/90

Fax: 0039 0471 413774

E-Mail: [gen@provinz.it](mailto:gen@provinz.it)

[www.provinz.bz.it/genossenschaften](http://www.provinz.bz.it/genossenschaften)

#### **Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V. (ZdK) Sitz Hamburg**

Baumeisterstraße 2, 20099 Hamburg, Deutschland

Telefon: 0049(0)40 / 2 35 19 79 - 0

Fax: 0049(0)40 / 2 35 19 79 - 67

E-Mail: [info@zdk-hamburg.de](mailto:info@zdk-hamburg.de)

[www.zdk.coop](http://www.zdk.coop)

Bei Interesse an **Forschung und Entwicklung** im Bereich des Genossenschaftswesens, **Konzeptentwicklungen zu sozialen Innovationen** oder an **Machbarkeitsstudien für innovative genossenschaftliche Lösungen** erscheint SOPHIA eine geeignete Anlaufstelle.

**SOPHIA - Genossenschaft für soziale Innovation und Forschung**

Piazza Mazzini Platz 50-56  
39100, Bolzano/Bozen  
E-mail: sophia@gmail.com.

Bei Fragen zu **innovativen** oder sehr **speziellen Handlungsfeldern von Genossenschaften** sowie zur Gestaltung von Gründungsprozessen, sei auf die Innova e.G verwiesen.

**innova eG**

Kurt-Eisner-Str. 41, 04275 Leipzig, Deutschland  
Telefon: 0049(0)0341 6810985 Fax: 0341 6811786  
E-Mail: [info@innova-eg.de](mailto:info@innova-eg.de) <http://www.innova-eg.de>

**Innovationförderung in Südtirol**

Gesetze zur Innovationsförderung in Südtirol lassen sich unter folgendem Link finden:  
<http://www.provinz.bz.it/innovation/innovation-forschung-entwicklung/innovation-gesetzgebung.asp>

**Innovationförderung in Österreich**

Initiativen des Bundesministeriums für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft:  
<http://www.bmwf.wg.at/Innovation/Initiativen/Seiten/default.aspx>.

**PR - Genossenschaftliche Identität**

Erhalt des Co-operative Marke and a dotCoop domain <http://www.identity.coop>

**Links zu Mustersatzungen und Geschäftsordnungen für Genossenschaften**

- Mustersatzung herausgegeben vom **Zentralverband deutscher Konsumgenossenschaften e.V.**  
<http://www.genossenschaftsgruendung.de/download/satzung.pdf>. Letzter Zugriff: 08.11.2014.
- Satzung einer Kulturgenossenschaft herausgegeben von **Kulturnetz Regensburg**.  
[http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Satzung\\_Kulturnetz\\_Web.pdf](http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Satzung_Kulturnetz_Web.pdf). Letzter Zugriff: 10.01.2014.
- Satzung der **Baugenossenschaft Frieden**, Österreich.  
<http://www.frieden.at/index.aspx?seite=satzungen>. Letzter Zugriff: 26.01.2014
- Mustergeschäftsordnung herausgegeben von **SAGES eG – Serviceagentur für Senioren**.  
[http://www.sages-eg.de/images/Allgemeine\\_Geschaeftsordnung\\_SAGES.pdf](http://www.sages-eg.de/images/Allgemeine_Geschaeftsordnung_SAGES.pdf). Letzter Zugriff: 09.11.2014.

## Literaturverzeichnis

- Canadian Cooperative Association (2008): Sustainability Toolkit.  
[http://www.coopscanada.coop/en/about\\_co-operative/Environmental-Sustainability/Sustainabilitytoolkit](http://www.coopscanada.coop/en/about_co-operative/Environmental-Sustainability/Sustainabilitytoolkit). Letzter Zugriff: 11.10.2013.
- [CDC] Cooperative Development Center (o.J.): Solidarity as a Business Model. A Multi-Stakeholder Cooperatives Manual. Cooperative Development Center, Kent State University, Ohio. Verfügbar unter: <http://www.uwcc.wisc.edu/pdf/multistakeholder%20coop%20manual.pdf>. Letzter Zugriff: 23.01.2014.
- [EK] Europäische Kommission (2001): Cooperatives in Enterprise Europe. Brüssel.
- [ENRD] European Network for Rural Development (2013): LEADER Toolkit.  
[http://enrd.ec.europa.eu/en/home-page\\_en.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/en/home-page_en.cfm). Letzter Zugriff: 11.10.2013.
- [EWSA] Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses (2012): Stellungnahme des Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschusses zum Thema „Genossenschaften und Umstrukturierung“ (Initiativstellungnahme). Amtsblatt der Europäischen Union C 191 vom 29.06.2012, S. 24-29.
- [FAO] Food and Agriculture Organization of the United Nations (Hrsg.) (1998): Agricultural Cooperatives Development. A Manual for Trainers. Rom.
- Fici, A. (Hrsg.) (2010): Study on the implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute for European Cooperative Society (SCE). Final Study Executive Summary and Part I: Synthesis and comparative report. Study funded by the European Commission under the Contract No SI2.ACROCE029211200 of 8 October 2009.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2013): Kreditgenossenschaften.  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kreditgenossenschaft.html>. Letzter Zugriff: 17.03.2014.
- Grieve, J., und Weinspach, U. (Hrsg.) (2010): Capturing impacts of Leader and of measures to improve Quality of Life in rural areas, Working Paper, July 2010. European Evaluation Network for Rural Development, Brussels, Belgien.
- Hofinger, H. und Hinteregger, R. (2007): Genossenschaften – eine Perspektive für Kommunen. Schriftenreihe Recht & Finanzen für Gemeinden [RFG], 3/2007.
- Hultine, S.A., Cooperband, L.R., Curry, M.P. and Gasteyer, S. (2013): Linking Small Farms to Rural Communities with Local Food: A Case Study of the Local Food Project in Fairybury, Illinois. In: Beaulieu, L.J and Jordan, J.L. (2013) (eds.): Developing Sustainable Agriculture and Community. 61-76.
- [ICA] International Cooperative Alliance (o.J.): Cooperative identity, values & principles.  
<http://ica.coop/en/what-co-op/co-operative-identity-values-principles>. Letzter Zugriff: 20.01.2014.
- [IHK] Industrie- und Handelskammer Oberrhein (Hrsg.) (o.J.): Europäische Genossenschaft – SCE (Societa Cooperativa Europaea). <http://www.suedlich-oberrhein.ihk.de/recht/>. Letzter Zugriff: 12.12.2013.

- Juraforum (Hrsg.) 2013: Juraforum - Lexikon: Genossenschaft. <http://www.juraforum.de/lexikon/genossenschaft> Letzter Zugriff: 08.01.2013.
- [KNR] Kulturnetz Regensburg (Hrsg.) (2013): Kulturnetz? - Warum Genossenschaft. [http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Genoss\\_Warum\\_Kulturnetz.pdf](http://kulturnetz-r.de/wp-content/uploads/2013/10/Genoss_Warum_Kulturnetz.pdf). Letzter Zugriff: 10.01.2014.
- Köstenbauer (Hrsg.) (2013): Die "GmbH light". <http://www.koestenbauer.net/de/die-gmbh-light.html>. Letzter Zugriff. 25.01.2014.
- Leistriz, L. (2004): Measuring the Economic Impact of Producer Cooperatives. In: Merret, D. und Walzer, N. (Hrsg.) Cooperatives and Local Development. Theory and Applications for the 21<sup>st</sup> Century. M.E. Shape Publishing, Armonk/New York – London, 247-261.
- Lindberg, J.P. (2011): Reviving the Italian Village. Luxury retreats are opening all over Italy in hopes of reviving small Italian villages. In: Travel+Leisure, Juni 2011; auch online verfügbar unter <http://www.travelandleisure.com/articles/reviving-the-italian-village>. Letzter Zugriff: 24.03.2014.
- Marquardt, D. (2013): "Networking" and "New modes of governance" in EU rural development policies: challenges of implementation in Romania. Hochschulschriften. Universitäts- und Landesbibliothek (ULB) Sachsen-Anhalt, Halle (Saale), Germany. Available under: <http://digital.bibliothek.uni-halle.de/hs/content/titleinfo/1475391>.
- Marquardt, D. und Möllers, J. (2010): Evaluating the implementation process of LEADER in Romania, 118<sup>th</sup> EAAE Seminar, "Rural development: governance, policy design and delivery"; 25.-27. August 2010, Ljubljana, Slowenien; verfügbar unter <http://ageconsearch.umn.edu/>.
- Marquardt, D. und Pappardo, G. (2013): Overcoming challenges of evaluating funded integrated endogenous regional rural development and partnership initiatives – a worthwhile exercise? IAMO Forum 2013 "Rural areas in transition", 13.-21. Juni 2013, Halle/Saale, Germany; verfügbar unter: [http://www.iamo.de/forum/2013/presentations.html#\\_UdV37iTwC1s](http://www.iamo.de/forum/2013/presentations.html#_UdV37iTwC1s).
- Marquardt, D., Wegener, S. and J. Möllers (2010): Does the EU LEADER instrument support endogenous development and new modes of governance in Romania? Experiences from elaborating an MCDA based Regional Development Concept, *International Journal of Rural Management*, 6 (2), 193-241.
- Ministerpräsident des Landes Schleswig-Holstein (Hrsg.) (2012): Minderheiten und Volksgruppenpolitik in Schleswig-Holstein. Bericht der Landesregierung Minderheiten- und Volksgruppenpolitik in der 17. Legislaturperiode (2009-2012). Landesregierung Schleswig-Holstein, Kiel.
- Münkner, H.-H. (2006): Europäische Genossenschaft (SCE) und Europäische Genossenschaftstradition. In der Schriftenreihe Vorträge und Aufsätze des Forschungsvereins für Genossenschaftswesen, Heft 30, Eigenverlag.
- Pohl, R. (2004): Wohnungsgenossenschaft der Sinti in Kiel gegründet. Maro Temm – Unser Land. Gegenwind 185, Februar 2004.
- Provinz Bozen (Hrsg.) (2011): Die Genossenschaft und ihre Finanzierung. Ein kleiner Ratgeber für den Zugang zum Bankkredit. Autonome Provinz Bozen, Bozen. Online unter: [http://issuu.com/rvsportal/docs/genoss.finanze\\_de\\_web/3?e=0](http://issuu.com/rvsportal/docs/genoss.finanze_de_web/3?e=0). Letzter Zugriff: 06.11.2013.

- Provinz Bozen (Hrsg.) (o.J.): Grundwissen Genossenschaften. Autonome Provinz Bozen, Amt Für Die Entwicklung des Genossenschaftswesens, Bozen. Online unter: [http://www.provinz.bz.it/innovation/download/Grundwissen\\_Genossenschaften\\_pdf.pdf](http://www.provinz.bz.it/innovation/download/Grundwissen_Genossenschaften_pdf.pdf). Letzter Zugriff: 06.11.2013.
- Quintana, C. (2013): Cooperatives and regional development in Europe. How cooperatives have contributed to different regional economies in Europe. Cooperatives Europe, Belgien, Auch online verfügbar unter [www.coopseurope.coop](http://www.coopseurope.coop). Letzter Zugriff: 18.01.2014.
- Raiffeisen Verband (Hrsg.) (2010): StartUp -Die Genossenschaft - eine lebendige Rechtsform. Online unter: [http://issuu.com/rvsportal/docs/die\\_genossenschaft\\_-\\_eine\\_lebendige\\_rechtsform/22?e=0](http://issuu.com/rvsportal/docs/die_genossenschaft_-_eine_lebendige_rechtsform/22?e=0). Letzter Zugriff: 06.11.2013.
- Ranicki, C. (2013): Idea 90 – Breaking free from deep-rooted sexism. <http://ica.coop/en/media/co-operative-stories/breaking-free-deep-rooted-sexism>. Letzter Zugriff: 12.12.2013.
- Reiner, E. und Rößl, D. (2010): The Implementation of the SCE Regulation in Austria. Report for Austria as part of the consortium project “The Implementation of the Regulation 1435/2003 on the Statute European Cooperative Society (SCE) in Europe”. RiCC – research report 2010/2. ISBN 13: 978-3-9502215-2-7/ ISBN 10: 3-9502215-2-2.
- Schnack, R. (o.J.a): Kulturbewahrung und Integration: Maro Temm – ein Wohnprojekt für Sinti und Roma. [http://www.schleswig-holstein.de/STK/DE/Schwerpunkte/Minderheitenpolitik/artikel\\_maroTemm\\_RenateSchnack\\_blob=publicationFile.pdf](http://www.schleswig-holstein.de/STK/DE/Schwerpunkte/Minderheitenpolitik/artikel_maroTemm_RenateSchnack_blob=publicationFile.pdf). Letzter Zugriff: 14.01.2014.
- Schnack, R. (o.J.b): Deutsche Sinti und Roma – eine nationale Minderheit in Schleswig-Holstein. <http://www.kieler-ostufer.de/fileadmin/Downloads/Projekte/Modellvorhaben/Projekte%202008/MaroTemm/Stadtteilaktivit%2B%C3%B1ten%20-%20TextmF2a.pdf>. Letzter Zugriff: 14.01.2014.
- Stattbau Hamburg (Hrsg.) (2012) Maro Temm: Wohnungsbaugenossenschaft der Sinti. <http://www.stattbau-hamburg.de/index.php/realisierte-wohnprojekte/articles/wohprojekt-marotemm.html>. Letzter Zugriff: 14.01.2014.
- Tchami, G. (2007): Handbook on Cooperatives for use by Workers’ Organizations. International Labour Office Geneva.
- Theurl, T. (o.J.): Das genossenschaftliche Geschäftsmodell der 6 "K". <http://www.raiffeisenverband.it/genossenschaftswesen/publikationen/genossenschaftsmodell-der-6-k.html>. Letzter Zugriff: 06.11.2013.
- [VDSR] Verband der Deutscher Sinti und Roma (Hrsg.) (o.J.): Das Wohnprojekt MARO TEMM – Wohnen mit Kultur. <http://www.sinti-roma-sh.de/index.php/marotemm>. Letzter Zugriff: 14.01.2014.
- [ZDKG] Zentralverband Deutscher Konsumgesellschaften (2013): Genossenschaftliche Grundsätze. <http://www.genossenschaftsgruendung.de/grundsaeetze.html>. Letzter Zugriff: 08.01.2014.
- Wikipedia (Hrsg.) (2013): Social Networks. [http://www.google.de/imgres?sa=X&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbnid=dMJRzbDWV0PDmM%3A&imgrefurl=http%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2Fwiki%2FSocial\\_Network\\_\(sociolinguistics\)&docid=X4i74kDt6XxM-M&imgurl=http%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fen%2Fthumb%2F5%2F5a%2FVisualization\\_of\\_two\\_sampling\\_zo](http://www.google.de/imgres?sa=X&biw=1366&bih=589&tbm=isch&tbnid=dMJRzbDWV0PDmM%3A&imgrefurl=http%3A%2F%2Fen.wikipedia.org%2Fwiki%2FSocial_Network_(sociolinguistics)&docid=X4i74kDt6XxM-M&imgurl=http%3A%2F%2Fupload.wikimedia.org%2Fwikipedia%2Fen%2Fthumb%2F5%2F5a%2FVisualization_of_two_sampling_zo)

[nes\\_of\\_a\\_social\\_network%2C\\_snowball\\_sampling\\_technique.jpg%2F254px-Visualization\\_of\\_two\\_sampling\\_zones\\_of\\_a\\_social\\_network%2C\\_snowball\\_sampling\\_technique.jpg&w=254&h=228&ei=FcrqUtjhH6bByQOW34HgDA&zoom=1&iact=rc&dur=1166&page=3&start=40&ndsp=25&ved=0CNgBEK0DMCK](#). Letzter Zugriff: 31.01.2014.

Williams, G. (2010): Saving Towns by Filling Rooms in Italy. The New York Times vom 23.05.2010. <http://www.nytimes.com/2010/05/23/travel/>. Letzter Zugriff: 24.03.2014.

## **Rechtsakte/ Vorbereitende Rechtsakte**

Verordnung (EG) Nr. 1435/2003 des Rates vom 22. Juli 2003 über das Statut der Europäischen Genossenschaft (SCE), veröffentlicht im Amtsblatt der Europäischen Union L 207 vom 18.03.2003.

[EP] Europäisches Parlament (2013): Report on the contribution of cooperatives to overcoming the crisis (2012/2321(INI)) Committee on Industry, Research and Energy, Rapporteur: Patrizia Toia vom 12.06.2013.

[EK] Europäische Kommission (2012): Report from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions the application of Council Regulation (EC) No 1435/2003 of 22 July 2003 on the Statute for a European Cooperative Society (SCE).

[GegG] Österreichisches Genossenschaftsrecht: Gesetz vom 9. April 1873, über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. StF: RGBl. Nr. 70/1873 [http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101\\_1oegv/de/individuelle\\_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101\\_1oegv](http://www.diegenossenschaft.info/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/gruenderservice.jsp?branch=m101_1oegv). Letzter Zugriff: 25.01.2014.

Österreichisches Genossenschaftsrechtsänderungsgesetz 2006 – GenRÄG 2006: Bundesgesetz über das Statut der Europäischen Genossenschaft (Societas Cooperativa Europaea - SCE) – (SCE-Gesetz – SCEG) veröffentlicht im Bundesgesetzblatt BGBl. I Nr. 104/2006104/2006 vom 26.06.2006. [http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=BgblAuth&Dokumentnummer=BGBLA\\_2006\\_I\\_104](http://www.ris.bka.gv.at/Dokument.wxe?Abfrage=BgblAuth&Dokumentnummer=BGBLA_2006_I_104). Letzter Zugriff: 21.01.2014.

[UGB] Österreichisches Unternehmensgesetzbuch - Bundesgesetz über besondere zivilrechtliche Vorschriften für Unternehmen, dRGBl. S 219/1897. <http://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001702>. Letzter Zugriff: 25.01.2014.

## Anhang

### A Mögliche Integration genossenschaftlicher Prinzipien in die Zielsetzungen am Beispiel von Grundsätzen von Konsumgenossenschaften

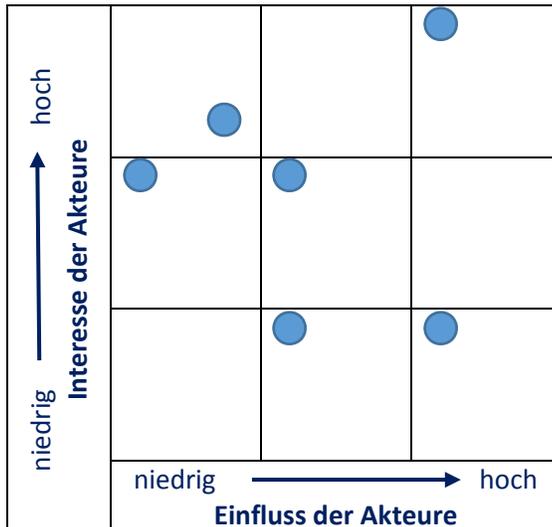
#### Genossenschaftliche Grundsätze des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften e.V.

- Demokratische Organisation, gleiches Stimmrecht der Mitglieder.
- Wettbewerbsfähigkeit wird angestrebt.
- Selbständigkeit, keine Beherrschung durch Dritte.
- Vorteile für Mitglieder.
- Offene Tür für neue Mitglieder, keine Diskriminierung.
- Gute Produkte und Dienstleistungen und offene und ehrliche Beschreibung der Eigenschaften.
- Bildung ausreichender Reserven.
- Moderate Verzinsung der finanziellen Einlagen.
- Verteilung von Überschüssen nach Inanspruchnahme.
- Keine Auszahlung von Reserven an ausscheidende Mitglieder.
- Fairer Umgang mit den Beschäftigten.
- Fairer Umgang mit Partnerinnen und Partnern der Genossenschaft.
- Wechselseitige Stärkung durch Zusammenarbeit der Mitglieder des Zentralverbandes deutscher Konsumgenossenschaften.

Quelle: (ZDKG 2013)

### B Beispiele für Stakeholderanalysen

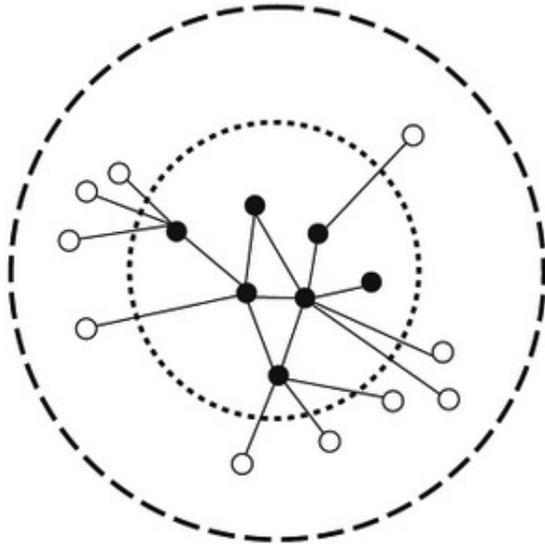
#### 1) Stakeholdermapping



Eigene Darstellung

Bei einem Stakeholdermapping werden die Akteure, z.B. Akteure in einer Region, hinsichtlich zweier Parameter eingestuft. In diesem Beispiel wurde ihr potentielles Interesse an der Genossenschaft und ihre Einfluss analysiert. Solche Analyse kann z.B. von der Gründergruppe einer Genossenschaft, von unabhängigen Personen aus der Region oder auch von externen Experten durchgeführt werden.

## 2) Snowballsampling



Bildquelle: Angepasst von Wikipedia (2013)

Die Akteure 1. Ebene im inneren Kreis (dunkle Kreise) werden nach weiteren Akteuren einer bestimmten Kategorie gefragt; sie benennen die Akteure 2. Ebene im äußeren Kreis (helle Kreise). Daraufhin werden die Akteure 2. Ebene zu weiteren Akteuren gefragt. Ein Snowballsampling kann über eine Vielzahl von Ebenen erfolgen und es können so eine Vielzahl von Akteure, die für eine bestimmte Problemstellung relevant sind, ermittelt werden.

Für die Gründung einer Genossenschaft wären Beispiele für zentrale Fragen:

- 1) Können Sie Personen in der Region benennen, die Interesse an Kultur und gemeinschaftlichen Aktionen haben?
- 2) Können Sie Personen in der Region benennen, die die Vermarktung lokaler Produkte fördern würden?

Text: Eigene Darstellung

## C Strategische Mitgliederanalyse

Tabelle 4: Variationen in der Mitgliedschaftsklassen potentiellen Multi-Stakeholder Genossenschaften

	Kurzfristige Bedürfnisse	Langfristige Ziele	Nicht-monetäre Beiträge	Anteils-kapital	Beteiligung am Ertrag
<b>Konsumenten/ Verbraucher</b>	Gut erhältlich hinsichtlich Verkaufsstelle und Preis	Zugang zu speziellen Waren oder Dienstleistungen: überschaubare Preisentwicklung und zuverlässige Lieferung	Kaufkraft	Generell niedrig	Niedrig – hoch, in Abhängigkeit von alternativen Bezugsquellen
<b>Produzenten</b>	Deckung der Produktionskosten	Reduziertes Risiko: Nachhaltige Einkommensquelle; Entwicklung des Marktes/ des Vermarktungspotentials	Branchen-spezifisches Know-how; speziell gefertigte Produkte	Mittel - hoch	Niedrig – hoch, in Abhängigkeit von alternativen Vermarktungskanälen
<b>Mitarbeiter</b>	Sicherer Arbeitsplatz; Gerechte Löhne	Sicherer, respektvoller, einträglicher Arbeitsplatz	Branchen- und firmen-spezifischem Know-how	Niedrig - mittel	Hoch
<b>Mitglieder der Gemeinschaft/ Gemeinde</b>	Ressourcenpotential in der Gemeinde	Gesunde und dynamische lokale Wirtschaft	Mögliche spezielle Expertise	Niedrig – (in Einzelfällen) sehr hoch	Niedrig - mittel

Quelle: Übernommen aus dem Englischen von CDC (o.J.)